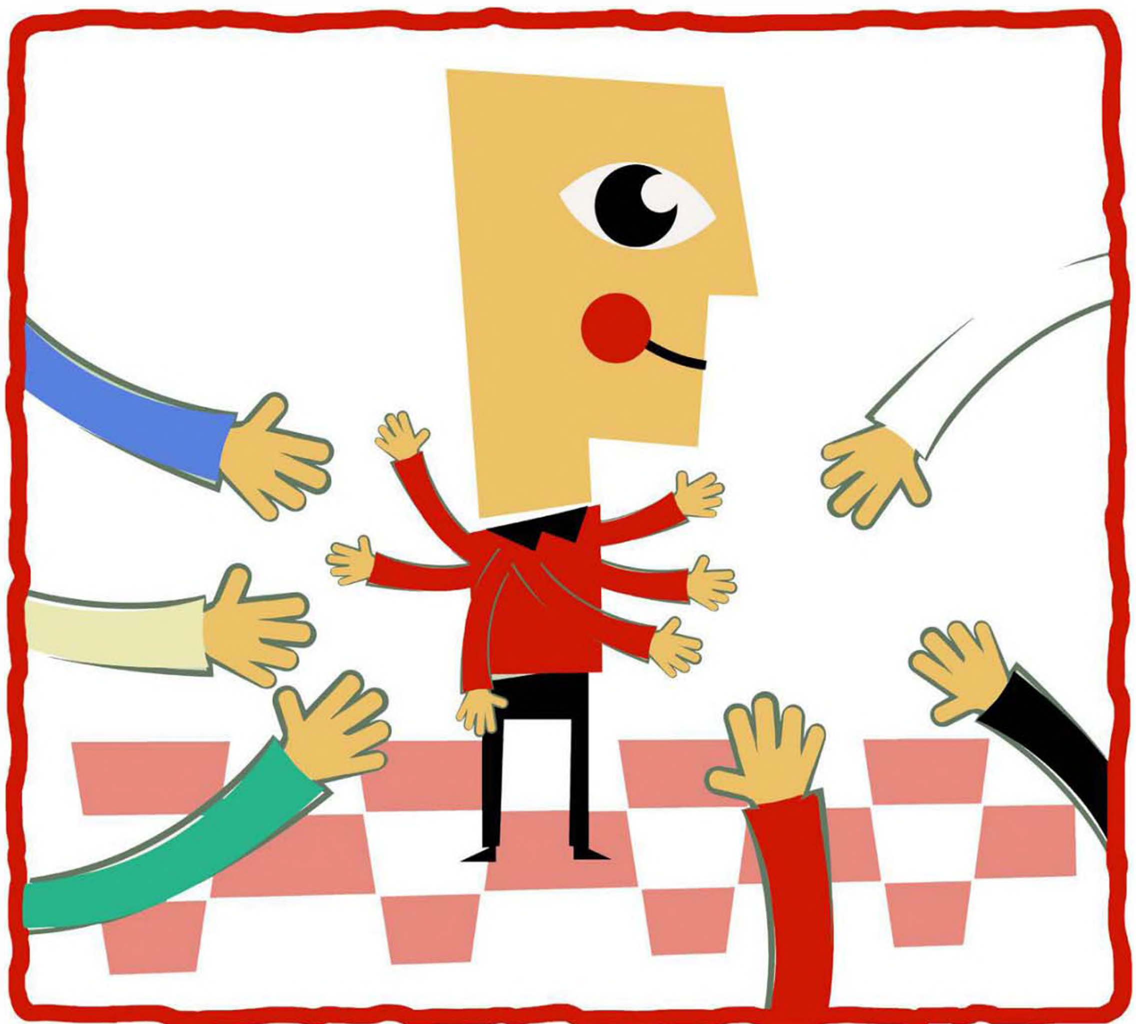
GERESO
ÉDITION

Fabrice LACOMBE

Faites confiance à votre INTELLIGENCE RELATIONNELLE

POUR DÉVELOPPER VOTRE POTENTIEL DE COMMUNICATION



1 livre acheté = 1 test gratuit sur Internet
www.gereso.com/QIR

Faites confiance à votre intelligence relationnelle

Pour développer votre potentiel de communication

Édition 2014
Cet ouvrage est paru dans une précédente édition sous le titre:
Calculez votre quotient d'intelligence relationnelle

Ouvrage conçu et réalisé sous la direction de Catherine FOURMOND

Auteur: Fabrice LACOMBE

Suivi éditorial et conception graphique intérieure: GERESO Édition
Principe de couverture: ATMOSPHÈRE COMMUNICATION - Angers - France
Illustration: © blossomstar / Thinkstockphotos.fr

26 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 - France
Tél. 02 43 23 03 53
Fax 02 43 28 40 67

www.gereso.com/edition
e-mail: edition@gereso.fr

Dépôt légal: Avril 2014
ISBN: 978-2-35953-052-0
EAN 13: 9782359530520

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social: 28 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

À mon ami Alain Broutechoux - Consultant
qui a eu soin, durant toute sa carrière, de partager
ses connaissances et son intelligence relationnelle.

À tous ceux qui ont su et savent mettre en œuvre leur intelligence relationnelle dans certaines situations et sauront le faire dans d'autres.

Remerciements

Je veux remercier ici, par ordre de rencontre, Isabelle Crespelle, Michel Lobrot, Philippe Grauer, Michel Meignant, Annette Glad, Jérôme Glad, Josiane De Saint Paul, Anne Marie Filliozat, Gérard Guasch qui m'ont aidé à me comprendre et à développer ma propre intelligence relationnelle.

Je tiens à remercier aussi ceux qui m'ont aidé dans ce travail, et tout particulièrement ma femme Patricia, pour sa patience, la rigueur de ses multiples corrections, ses remarques, ses conseils pertinents et son soutien.

SOMMAIRE

Préambule

« La vraie intelligence de l'être humain,
c'est sa capacité d'adaptation. »

SEBASTIAO SALGADO

Nous avons tous appris à développer notre intelligence. Notamment grâce à l'école, les leçons, les exercices, nos devoirs qui nous ont permis peu à peu de structurer nos connaissances, de développer notre esprit d'analyse. Nous avons disposé de repères concrets qui nous ont aidés à avancer, à identifier ce que nous savions, ce que nous comprenions ou pas. Mais qu'en est-il de notre « intelligence relationnelle » ? Quels sont les points de repère, quels sont les éléments qui nous permettent de dire avec clarté nos acquis et nos savoir-faire efficaces ?

« L'intelligence relationnelle » est un atout majeur pour évoluer dans notre société : trouver un emploi, prendre sa place dans l'entreprise, développer des relations harmonieuses avec ses amis, ses enfants, sa compagne, son compagnon…

En France, notre culture est plus que d'autres centrée sur l'intelligence. Descartes nous a appris que l'Homme prenait sa place d'humain grâce à sa capacité à réfléchir sur lui-même. « Je pense donc je suis » pourrait nous conduire à considérer que l'intelligence de la personne ne s'appuie que sur la pensée, la réflexion.

Notre intelligence est bien sûr plus riche ; elle se construit avec les autres, avec nos émotions, avec nos expériences. C'est pourquoi j'ai développé l'idée de l'intelligence relationnelle qui repose sur la formulation « Je pense, je ressens, j'agis donc je suis ». L'intelligence ainsi abordée s'ins-

crit alors dans une approche systémique et sa définition ressemble plus à : je suis en capacité de m'adapter à un milieu, à un autre, à d'autres, à un environnement.

L'intelligence relationnelle repose sur la capacité à utiliser les outils de la relation pour s'adapter à son milieu, milieu évoluant très rapidement, aussi bien techniquement que socialement. Cela réclame pour chacun de remettre en question des compétences, de les développer pour une réponse en adéquation avec les exigences de son milieu. J'ai créé le test Q.I.R. - Quotient d'Intelligence Relationnelle - pour aider à la clarification du positionnement personnel et au développement des compétences de chacun.

J'ai tenté de définir ce que pouvait être l'intelligence relationnelle à travers un certain nombre de variables qui traduisent nos façons de faire, d'être en relation, nos attitudes, nos comportements. Je me suis centré sur les préoccupations que formulent les participants des nombreux séminaires que j'anime. J'ai répertorié les différentes réponses aux questions suivantes : Lorsque l'on évoque les relations, quels sont les éléments importants ? Quels sont les attentes, les difficultés, les richesses, les manques ou les déceptions ? Les notes accumulées lors de mes rencontres m'ont donné la matière nécessaire : être compris, confiance, écouter, s'affirmer, être obéi, reconnaissance, convaincre, obtenir, être accepté, manipulation, influence, charisme, timidité, ne pas oser, agressivité, persuader, amour, affection... Tous ces termes apparaissaient de façon récurrente. Ce n'est sûrement pas un hasard. Nos principales préoccupations personnelles correspondent aux dynamiques fondamentales que nous mettons en œuvre dans la relation.

La difficulté a été de traduire tous ces termes en axes qui ne se recoupent pas et qui permettent une lecture simple des façons de communiquer. J'ai regroupé les termes par tendances en les confrontant aux différents modèles relationnels existants pour former un tout cohérent. Ce tout est composé de variables que je qualifie de fondamentales dans la relation.

Ce travail me paraît important à l'heure où l'évolution de notre modèle social ne favorise pas le développement des relations. C'est même l'inverse qui se produit : nous vivons de moins en moins de situations relationnelles. L'évolution de notre système social nous montre de plus en plus d'isolement, d'impatience, d'agressivité. Nous n'avons plus besoin la relation pour satisfaire nos besoins. En apparence, nous n'avons plus besoin des

autres pour vivre ; nous pouvons avoir un travail, toucher des revenus ou des allocations, nous faire livrer sans relation. Lorsque nous faisons nos courses, nous pouvons limiter nos relations à l'échange avec la caissière lors du passage en caisse du supermarché, quand on ne scanne pas soi-même ses articles ! Il apparaît une dissociation entre les fonctions sociales de vie et les relations que nous vivons. Nous disposons de nouveaux outils, d'automates. Nous finissons par croire que nous pouvons vivre sans les autres.

Le contact client passe par des hotlines au sein desquelles les opérateurs apprennent par cœur des réponses stéréotypées. Nous sortons la relation de notre vie au risque d'en sortir nous-mêmes.

Et pourtant, nous ne sommes ce que nous sommes que parce que nous rencontrons les autres. Ils nous influencent, nous les influençons, le partage de nos influences nous forge, nous nous construisons dans ces échanges. La technologie nous permet de satisfaire nos besoins sans être en relation. La technologie nous empêche donc paradoxalement d'entrer en relation puisque la relation perd son objet. Nous sommes ainsi de plus en plus en attente d'écoute, de compréhension, de partage, de relation et nous ne savons pas toujours comment y répondre.

La technique évolue de façon exponentielle, le développement humain ne va sûrement pas à la même vitesse. Il est un grand décalage entre nos comportements et le changement de nos outils de communication. Ces derniers évoluent et nous contraignent à modifier nos mécanismes relationnels. Je n'en veux que pour preuve la difficulté que chacun a pu rencontrer avec sa boîte aux lettres électronique, une nouvelle façon de partager, de dire, de décider, avec ses codes, ses méthodes, une relation au temps différente. Aujourd'hui encore, combien utilise cet outil de façon inappropriée, par méconnaissance technique sûrement, mais surtout du fait d'un mauvais positionnement relationnel dans l'utilisation de cet outil.

Dans tout ce bouleversement, nous avons le besoin de mieux nous connaître, de mieux nous comprendre afin de nous adapter en intelligence au développement technologique, aux nouveaux outils d'information et de communication et afin de ne pas être victimes d'outils qui se développent plus vite que nous. Afin aussi de ne pas être captifs, de ne pas être passifs pour éviter de subir les situations, il nous faut aujourd'hui prendre davan-

tage conscience de notre façon d'être en relation avec les autres pour en avoir une maîtrise épanouie.

Cet ouvrage est composé de trois parties.

Dans une première partie nous vous proposons de découvrir les différentes facettes de l'intelligence relationnelle et de mesurer votre quotient d'Intelligence Relationnelle sur le site Internet de l'éditeur: www.gereso.com/QIR (ou de vous reporter en fin d'ouvrage afin de réaliser le même test sous format papier).

Dans une deuxième partie « Développez votre potentiel relationnel », des réponses sont apportées dans une approche globale de la communication: les attitudes, les postures, l'approche de l'autre et de soi-même. Vous y trouverez des pistes de réflexion et des pistes d'action qui vous permettront de développer votre potentiel.

La troisième partie est plus particulièrement destinée aux responsables, aux cadres, à tous ceux qui ont à prendre en charge les situations dans leur métier et à gérer la relation (les thèmes abordés sont aussi utilisables par les parents). Des notions comme l'autorité, le pouvoir, les limites et la gestion du lien y sont développées.

Dans ces deuxième et troisième parties, nous vous proposons un certain nombre d'outils relationnels qui vous permettront d'expérimenter de nouvelles façons de faire et de prendre une place plus juste dans vos relations : des exercices destinés à vous aider à mieux appréhender chaque concept et à développer votre intelligence relationnelle.

Que la lecture de cet ouvrage soit pour vous à la fois un moment de détente, de remise en question et un outil de progression personnelle. Mon souhait est avant tout qu'il soit un multiplicateur de votre épanouissement.

Partie 1

Découvrez votre Quotient d'Intelligence Relationnelle - Q.I.R.

« L'intelligence ne vaut qu'au service de l'amour. »

Antoine de Saint-Exupéry

Chapitre 1
Votre Q.I.R.

« Mieux vaut allumer une chandelle que de maudire l'obscurité. »

Sagesse chinoise

Le Q.I.R. : Quotient d'Intelligence Relationnelle a été conçu afin de vous permettre de mesurer vos capacités relationnelles, de faire une photographie instantanée de vos points forts et de vos points à améliorer. Votre intelligence relationnelle évolue en fonction des moments, des situations, de votre expérience. Le Q.I.R. est construit autour des dix-sept dynamiques mises en œuvre lorsque vous communiquez. Il permet d'identifier celles que vous avez développées et celles qui méritent de l'être davantage.

Le développement de ces dix-sept dynamiques permet de vivre des relations plus harmonieuses et plus efficaces. Imaginez quelqu'un parlant dix-sept langues ; il saura sûrement entrer en contact avec nombre de personnes dans nombre de pays. Pour communiquer avec efficacité, il peut être utile de parler plusieurs « langues » ou plutôt d'entrer dans dix-sept dynamiques relationnelles. Plusieurs peuvent être aisées pour certains, difficiles pour d'autres. En tout état de cause, nous parlons tous un certain

nombre de « langues » dans les capacités relationnelles que nous mettons en œuvre.

Le Q.I.R. vous indiquera votre score d'Intelligence Relationnelle. Comme pour le calcul du QI, nous l'avons étalonné de 50 à 150 points. Le test vous permettra par ailleurs d'identifier vos forces et vos faiblesses au regard des dix-sept variables composant le Q.I.R.

Contrairement au Quotient d'Intelligence qui mesure votre capacité à répondre à des questions, le Quotient d'Intelligence Relationnelle se calcule à partir du déclaratif, c'est-à-dire que l'on vous fait un certain nombre de propositions pour chaque thème.

À vous de définir si ces propositions vous correspondent ou non. Il est donc très important de répondre sans chercher à avoir la « bonne » réponse : il n'y en a pas ! Chaque affirmation porte en elle-même des éléments efficaces et inefficaces, des éléments positifs ou négatifs. Le croisement des informations permet de définir votre profil, vos tendances et vous permettra d'identifier le niveau de votre Quotient d'Intelligence Relationnelle.

Ses limites : le Q.I.R. ne tient pas compte des situations spécifiques que vous vivez. Notre Intelligence Relationnelle ne se met pas en énergie dans toutes les situations ; il est des situations dans lesquelles notre quotient est très fort et d'autres où il est au contraire faible. Cela sera l'objet d'un prochain ouvrage qui permettra de mettre en lumière les caractéristiques des situations dans lesquelles votre intelligence se développe.

Afin de mesurer votre intelligence relationnelle nous vous proposons d'effectuer le test sur le site de notre éditeur GERESO :

www.gereso.com/QIR

Ce test en ligne vous permettra d'avoir une perception d'ensemble aisée de votre communication et de votre façon d'être en lien avec les autres. Vous obtiendrez des résultats et des commentaires personnalisés ainsi que des résultats concernant plusieurs thèmes spécifiques abordés dans l'ouvrage.

Vous pourrez ensuite imprimer vos résultats et vous y référer dans l'étude de chaque variable de l'Intelligence Relationnelle. Chaque thème développé vous aidera à mieux comprendre vos résultats et vous permettra d'identifier le rôle et l'importance de chaque dynamique dans la communication. Si vous souhaitez réaliser le test directement sur le livre, rendez-vous en pages annexes en fin d'ouvrage. Si vous réalisez le test papier, vous disposerez du calcul de base de votre Intelligence Relationnelle, mais vous ne bénéficierez pas de la finesse des calculs informatiques ni des commentaires individualisés.

La réalisation de ce questionnaire montre déjà votre intelligence relationnelle dans votre capacité à remettre en cause vos capacités, à oser vous questionner sur vous-même et affronter les résultats.

« On se lasse de tout sauf de comprendre. »

VIRGILE

Chapitre 2
Panoramique des 17 variables

« L'intelligence, ce n'est pas seulement ce que mesurent les tests, c'est aussi ce qui leur échappe. »

EDGAR MORIN

Dans ce chapitre nous allons expliciter chacune des 17 variables en clarifiant ses différents enjeux :

1. Être compris
2. Être leader - Gérer, diriger, structurer le lien
3. Négocier
4. Donner de la reconnaissance
5. Se soumettre à bon escient - Accepter l'autorité et en montrer
6. Gérer son émotion (Expression - Calme)
7. Influencer (Persuader-Convaincre)

8. Plaisanter, être léger
9. Accepter l'incertitude dans la relation
10. Adoucir le lien - Créer de la chaleur humaine
11. Affirmer son point de vue - Se mettre en avant
12. Respecter des limites claires
13. Exprimer ses émotions
14. Accepter les idées des autres
15. Obtenir
16. Avoir confiance
17. Écouter

Pour chaque variable prenez le temps de regarder vos résultats et leurs commentaires. En effet les explications n'ont d'intérêt que si elles vous renvoient à vos façons d'être et de faire, si elles vous permettent de mieux comprendre vos dynamiques personnelles.

Un ouvrage comme celui-ci est un outil de travail personnel, n'hésitez pas à l'annoter de vos scores, de vos remarques afin qu'il vous accompagne dans votre démarche.

« La qualité de l'expression verbale est d'être claire sans être banale. »

ARISTOTE

1. Être compris



Capacité à se faire comprendre, à développer un contenu accessible, à expliquer, à avoir une pensée accessible.

Quoi de plus aisé que d'être compris dans les situations simples de la vie quotidienne ! Très vite cela se complique lorsque le discours fait appel à une partie importante de notre réalité intérieure, à nos pensées, nos opinions, nos idées, nos prévisions, nos sentiments voire nos décisions.

Avant d'être un problème d'expression, se faire comprendre c'est d'abord avoir le souci de son interlocuteur, le souci d'être centré sur la compréhension du message que l'on veut transmettre et non sur sa propre pensée. « Se faire comprendre c'est exprimer ma pensée pour l'autre ». Notre pensée étant plus riche que son expression, il nous faut donc faire des choix d'expression et abandonner l'idée de pouvoir la partager dans son ensemble. Il nous faut nous centrer sur le partageable : le terme « communication » vient d'ailleurs du latin *communicare* qui signifie « partager, mettre en commun ».

Une bonne compréhension du message suppose que l'information véhiculée soit bien interprétée par son destinataire. Le message efficace répond à trois conditions : il doit être lisible, crédible et accepté. Lisible par l'utilisation d'un code partagé, crédible car porteur de sens et accepté car entrant dans le cadre de référence de l'interlocuteur.

De mon expérience, pour qu'une pensée soit accessible dans son expression, je retiendrai quelques principes : faire des phrases courtes, utiliser

un vocabulaire adapté à l'interlocuteur, qui s'inscrit dans son registre de langue. La plupart du temps, il convient d'employer des mots simples, que tout le monde comprend. Je retiendrai par ailleurs qu'il est nécessaire d'être suffisamment concret, de faire référence à une réalité partagée plutôt qu'à une réflexion personnelle. Votre interlocuteur n'a accès à votre pensée que si elle fait référence à la sienne. Ainsi un discours accessible sera ponctué d'exemples et de faits.

Au-delà de la dimension linguistique, l'attitude, les messages qui accompagnent le discours jouent un rôle fondamental dans la compréhension du message. L'émetteur efficace aura donc à cœur de rendre son discours intelligible par l'émission d'un ensemble de messages non verbaux : les gestes, les attitudes, les intonations…

La compréhension du message est donc liée à la concordance de l'ensemble des messages émis, la clarté de l'expression dépend de l'ensemble des messages verbaux et non verbaux.

« Un vrai leader n'a pas besoin de conduire.
Il suffit qu'il montre le chemin. »

HENRY MILLER

2. Être leader
Gérer, diriger, structurer le lien



Capacité à prendre en charge le lien, à gérer le processus relationnel et à diriger la situation relationnelle.

Lorsque nous sommes en lien, chacun porte une responsabilité dans la relation notamment de par ses dires, ses attitudes. Il est une notion moins apparente : le processus relationnel. Le déroulement de la rencontre, la structure des échanges, la place de chacun, les rôles sont des éléments de l'ordre du processus relationnel.

Attention à ne pas confondre la notion de leader et la notion d'expression. Être leader, ce n'est pas exprimer ses idées voire les imposer, occuper l'espace relationnel. Être leader, c'est être celui qui sait faire un pas en avant pour faire avancer le processus relationnel. Chacun peut être amené à jouer ce rôle. Prendre une posture de leader, ce peut être prendre l'initiative des thèmes de travail, faire des propositions sur le déroulement d'une rencontre, jouer un rôle actif dans la mécanique des échanges, questionner, faire la synthèse, souligner un accord. Le leader sait dépenser une partie de son énergie pour gérer le processus et non simplement le contenu.

Il est important de distinguer l'attitude leader et la posture où l'on affirme son point de vue ou encore la posture où l'on prend trop de place dans un groupe. L'attitude leader suppose la prise en charge d'une partie du lien, elle implique que l'on se sent porteur du lien établi. Lorsque l'on observe deux personnes qui communiquent, on identifie très vite les messages qui indiquent que l'un des locuteurs a un point de vue ou prend en charge ce qui se passe. On repère donc le leader dans sa capacité à se questionner,

à avoir un point de vue et à être acteur sur ce qui se passe et non seulement sur le contenu.
Le leader a souvent le rôle du guide, de l'accompagnateur; il bénéficie d'une grande influence dans le groupe même lorsqu'il n'affirme pas directement son point de vue. Il est beaucoup de cas où le leader n'est pas celui que l'on croit parce que ce n'est pas obligatoirement celui qui prend le plus de place. C'est celui qui propose des méthodes, des façons de faire derrière lesquelles le groupe se range naturellement.

Un vrai leader « canalise » l'énergie du groupe et l'amène tout naturellement vers ses propositions.

« Une négociation peut devenir facilement
un jeu d'abondance et de partage
ou un jeu de faillite absolue. »

GUY CABANA

3. Négocier



Capacité à négocier, à décider ensemble, à construire une décision commune avec son interlocuteur.

Trop souvent mal comprise, la notion de négociation est pourtant assez claire. Négocier c'est se mettre d'accord avec l'autre et ce n'est sûrement pas une concertation, l'échange de points de vue ou l'imposition de son point de vue.

Négocier avec efficacité suppose de partager la décision, de décider à deux en respectant le lien établi. Une succession de soumissions, d'impositions n'est pas de l'ordre de la négociation ; une fois c'est l'un qui décide, prend l'ascendance, une autre fois c'est l'autre. Cela est de l'ordre du compromis relationnel qui ne permet pas une construction pérenne. Ce ne sont que des rapports de force. La négociation tient compte de la force de chacun en recherchant un accord commun sans entrer dans une dynamique d'attaque, de dominance ou de protection, de soumission. Négocier n'est donc pas imposer son point de vue, sa décision ; ce n'est pas non plus se soumettre à la décision de l'autre. C'est être capable de prendre sa place, d'affirmer son point de vue, sa décision tout en prenant en compte la parole et la décision de l'autre pour construire une décision commune.

On se réfère trop fréquemment à la négociation commerciale pour évoquer la négociation. La négociation commerciale est centrée sur un échange entre deux parties indépendantes ; l'une vend, l'autre achète. Dans la vie quotidienne de l'entreprise ou en famille, il n'y a en pas un qui achète et un autre qui vend. Il y a deux parties d'une même structure qui se doivent de construire une décision commune dont chacune des deux parties tire satisfaction et dont la structure tire aussi satisfaction. Se mettre d'accord

sur une démarche de travail, se mettre d'accord sur un achat, c'est avoir le souci de choisir ensemble.

Tout cela suppose un état d'esprit et une attitude négociatrice. L'élément fondamental est la flexibilité comportementale tant au niveau des objectifs poursuivis, que du déroulement de l'action et des attitudes à adopter. Votre flexibilité dépendra de votre adaptation à la situation de négociation en fonction de ces trois dimensions.

« La reconnaissance silencieuse ne sert à personne. »

GLADYS BRONWYN STERN

4. Donner de la reconnaissance



Capacité à donner de la reconnaissance positive, à nourrir le lien et l'interlocuteur d'éléments valorisants.

Tous les jours, nous avons besoin de manger et de boire pour maintenir notre équilibre physique. Pour maintenir notre équilibre psychologique, nous avons besoin d'une nourriture psychologique, elle se nomme la reconnaissance.

Cette reconnaissance, à travers nos échanges avec les autres, nous nourrit et nous donne l'occasion de développer la conscience de ce que nous sommes et de développer l'estime que nous avons de nous-mêmes. Toute notre vie, nos échanges nous nourrissent et nous permettent, à tout instant, de nous sentir exister et d'identifier qui nous sommes.

À chaque échange, chaque regard ou chaque mimique, nous donnons, nous nous donnons et nous recevons de la reconnaissance. Et c'est ainsi que « savoir donner de la reconnaissance positive » est l'une des capacités essentielles de la communication efficace. Cela permet à chaque locuteur de se nourrir dans la relation, de développer l'estime qu'il se porte et de construire une relation efficace.

Le meilleur modèle décrivant la reconnaissance que nous partageons avec nos interlocuteurs est celui de l'Analyse Transactionnelle. Il définit la reconnaissance comme une unité de mesure de la relation, comme la reconnaissance de l'existence de l'autre et de soi-même en prenant comme principe de base que nous avons soif de la reconnaissance des autres pour exister.

L'Analyse Transactionnelle distingue les signes de reconnaissance positifs et les signes de reconnaissance négatifs : les signes de reconnais-

sance positifs sont à l'origine de sentiments de bien-être, d'estime de soi, d'un ressenti adapté à la situation ; les signes de reconnaissance négatifs déclenchent des sentiments de mal-être qui débouchent sur une dévalorisation.

De cette simple distinction, il est possible d'identifier toute la dynamique de notre nourriture relationnelle. Comment choisissons-nous de nous nourrir de nos échanges avec les autres ? Nous pouvons aimer dire des choses aimables ou être économes de nos paroles, avoir des propos plutôt acides ou parler de tout et de rien. Il s'agit le plus souvent d'une dynamique existentielle qui nous pousse à rechercher telle ou telle reconnaissance et il nous faut quelquefois réapprendre à gérer la reconnaissance que nous prodiguons à autrui et à nous-mêmes pour gagner en confort et en efficacité relationnelle.

*« Il n'y a rien qui soit entièrement
en notre pouvoir sinon nos pensées. »*

René Descartes

5. Se soumettre à bon escient Accepter l'autorité et en montrer



Capacité à vivre sereinement la relation au pouvoir. Se soumettre et montrer son autorité à bon escient.

La notion de pouvoir est l'une des fondamentales les plus inconscientes de la relation. Le pouvoir est pourtant omniprésent et déterminant dans la construction du lien, notamment dans la recherche de la maîtrise, d'un certain contrôle de la situation, de l'interlocuteur ou de la décision.

Se soumettre à bon escient, c'est l'abandon du contrôle d'une partie de ce qui se passe, c'est l'acceptation de l'autorité qui est face à soi. À l'inverse, prendre autorité à bon escient, c'est prendre le contrôle positif d'une partie de ce qui se passe.

Nous pouvons définir trois niveaux de pouvoir dans la relation avec autrui : le pouvoir de dire, le pouvoir de décider, le pouvoir du processus relationnel.

Le pouvoir de dire est le plus simple et le plus partagé. Nous avons tous le pouvoir de nous exprimer ou de nous taire. Nous nous limiterons à un exemple qui montre que nous pouvons souvent ne pas reconnaître notre pouvoir d'expression. Celui des situations où nous disons des phrases du type : « Je ne peux pas lui dire cela ». Nous méconnaissons notre pouvoir, un positionnement juste sera de dire : « Je ne VEUX pas lui dire cela » ou « Je CHOISIS de ne pas lui dire cela ».

Le pouvoir de décision dans la situation, dans l'action est souvent déterminé par la place de chacun. Dans un taxi je décide où je vais, le chauffeur décide comment il y va ou à quelle allure. Dans l'entreprise je demande

une journée de RTT à une date précise, mon responsable décide de me l'accorder ou non à cette date. Nous voyons ici la différence entre expression et décision, source de malentendus lorsqu'elle est mal comprise. Dire, ce n'est pas décider ! Donner son point de vue, ce n'est pas décider.

Le pouvoir du processus relationnel se traduit le plus souvent dans les choix concernant le déroulement de la rencontre. Dans les relations formelles, il est porté par le supérieur hiérarchique, le fournisseur, le professionnel. Dans les relations informelles comme en famille, il est souvent partagé de façon alternative. Une soumission et une autorité positive supposent une alternance partagée et bien comprise du principe d'autorité dans le processus.

« La vie est l'adaptation continue de relations internes à des relations externes. »

HERBERT SPENCER

6. Gérer son émotion (Expression - Calme)



Capacité à gérer ses émotions, à dissocier le ressenti, ce qui se passe en moi et les émotions que je partage avec mes interlocuteurs.

Une différence fondamentale peut être faite entre exprimer ses émotions et gérer ses émotions. Cette différence repose sur la capacité à exprimer ses émotions de façon positive, de façon acceptable pour l'autre, de façon constructive et respectueuse de l'autre.

La gestion de nos émotions repose sur trois axes relationnels : le recul, la revendication et la dissociation.

Prendre du recul, c'est mettre des mots sur sa propre émotion. Lorsque nous pouvons mettre des mots, nommer ce que nous vivons, alors nous sommes capables de ressentir et de dire nos émotions dans le lien : colère, tristesse, déception, plaisir, dégoût, appréhension, joie, peur…

Revendiquer ses émotions, c'est parler de son monde intérieur en utilisant le pronom « Je » : « Je suis mécontent », « Je suis heureux », « J'ai peur… ».

Dernier axe à suivre : la dissociation des éléments relationnels. Il convient de prendre conscience de ce que nous ressentons en notre for intérieur, de le séparer de ce qui se passe avec l'autre dans ce que nous disons et de le séparer de ce que l'autre ressent.

Ces distinctions nous amènent à aborder ici les notions d'empathie et de sympathie souvent mal comprises. L'empathie est l'acceptation de l'autre

dans ses émotions, en ressentant ses propres émotions. C'est une compréhension intuitive de l'autre. La sympathie ressemble à une absorption de l'émotion de l'autre ; je ressens ce que ressent l'autre, je me mets à sa place, mon émotion est dépendante de son émotion.

Face à quelqu'un en deuil, le sympathique ressent le deuil alors qu'il ne vit pas de perte ; l'empathique ressent une émotion propre : la difficulté, la colère face à la situation, la joie de donner de sa présence, l'embarras, la gêne quelquefois. Inutile de dire que l'empathie est authentique et aidante alors que la sympathie va renforcer la confusion des émotions et donc gêner la gestion des émotions de part et d'autre.

Gérer son émotion, c'est aussi avoir la capacité de choisir la partie des émotions que je souhaite partager. Une mère vient de voir son enfant faire une bêtise amusante dans la cuisine, bêtise qui aurait pu s'avérer dangereuse. Que ressent-elle ? Elle peut être amusée de sa débrouillardise, avoir peur rétroactivement qu'il ne se fasse mal ou être en colère car il ne fait pas ce qui est demandé. Quelle émotion choisira-t-elle de montrer à son enfant ? Ne pas exprimer une émotion, ce n'est pas toujours la gommer, c'est faire un choix relationnel. Je peux être en colère après un collaborateur mais choisir de ne pas exprimer de suite mon mécontentement car je le mettrais en difficulté face aux autres. La gestion positive de ses émotions relève donc le plus souvent d'un choix au service d'une relation sans violence.

« Ne laissez pas les mots penser à votre place.
Ayez une parole habitée. »

JIDDU KRISHNAMURTI

7. Influencer (Persuader - Convaincre)



Capacité à influencer l'autre, à faire évoluer le système de pensée, de représentation de l'interlocuteur.

Nous sommes tous influençables et heureusement ! Que l'on en ait conscience ou non, nous sommes soumis à des processus d'influence mutuelle. L'influence a un caractère positif. Elle nous permet de nous accorder, d'avoir des représentations communes, de trouver un terrain d'entente. La conséquence en est que nous disposons tous de la capacité d'influencer nos interlocuteurs. Cela se caractérise par le fait que nous sommes entendus, écoutés par les autres, qu'ils s'imprègnent de nos idées, de nos opinions et qu'ils s'en inspirent dans leurs actions.

Avoir une forte influence s'appuie sur plusieurs préceptes de base. Tout d'abord, il est important d'expliquer les choses avec simplicité et clarté, de ne pas chercher à « tout dire », « à faire intelligent ». Les discours complexes génèrent vite de la confusion chez un interlocuteur. Faire référence à des faits, à une réalité partagée permet au récepteur de traduire votre pensée dans son expérience et donc de la prendre en compte dans son système de pensée. Un discours logique permettra à votre interlocuteur de construire sa propre pensée face à la vôtre. Les discours confus, embrouillés ont pour conséquence de maintenir un semblant d'influence ; ils ne font qu'occuper l'espace, ce qui peut, au mieux, avoir une influence dans l'instant, tant que la personne est « sous contrôle ».

Votre force de conviction se fonde aussi par l'énergie dépensée ; l'intonation de la voix, la gestuelle, l'intensité du regard, la posture sont autant d'éléments qui renforceront votre discours et votre capacité d'influence.

Attention : l'influence n'est pas manipulation, contrairement à un point de vue largement répandu. La manipulation implique des desseins secrets, cachés où l'on retrouvera un gagnant et un perdant.

Demander les choses de façon indirecte, user de chantage émotionnel, adopter une attitude pour que l'autre propose, raconter « des histoires », sont de l'ordre de la manipulation. Avoir une démarche dans sa demande, valoriser à bon escient son interlocuteur, conduire l'autre à adopter un point de vue plus juste est de l'ordre de l'influence. Il nous faut donc accepter d'influencer les autres. Ce n'est pas de la contrainte ou de la mauvaise intention, c'est le rôle de la communication.

« Le rire est une chose sérieuse
avec laquelle il ne faut pas plaisanter. »

RAYMOND DEVOS

8. Plaisanter, être léger



Capacité à se montrer léger, à plaisanter, à prendre les choses sans engagement, à vivre des moments relationnels sans enjeux.

Les cimetières sont remplis de personnes sérieuses et indispensables, dit un adage populaire. Si les relations résultent le plus souvent d'un besoin fonctionnel, technique, il en est de simples, des relations pour le plaisir de se parler, de rire ensemble, de s'amuser ; des temps durant lesquels, dans l'entreprise ou ailleurs, on prend du recul face aux exigences du quotidien. Aussi il est impératif de savoir se ménager des moments pour aborder les choses comme elles viennent.

Les plaisanteries permettent des échanges riches de reconnaissance, un partage d'émotion, de joie, des échanges intenses qui sont aussi souvent des moments de liberté et de création. Il est important de se créer ces espaces de respiration où le lien n'a que peu d'enjeux ; des temps de jeux sans enjeux.

Les moments sans enjeux sont utiles. La difficulté consiste à savoir gérer ces moments afin qu'ils n'occupent toutefois pas trop d'espace-temps. Il est un moment que chacun vit quotidiennement dans le monde du travail et qui est très important. C'est le rituel du « bonjour », occasion de dire des choses sans importance sur le temps, la circulation ou autre. Cela permet de se mettre au diapason, de se percevoir mutuellement et de s'accorder. Il est important de savoir donner son attention et sa disponibilité à ce moment. Il sera déterminant dans la relation et permettra un travail plus constructif, plus efficace.

De même, dans l'entreprise, il est utile d'aérer les séquences de travail par des moments de détente relationnelle durant lesquels on peut plaisanter, dire le mot qui déride, raconter des histoires, faire rire ses collègues.

Pour autant, le rire n'est pas toujours sans enjeu, et s'il est bien difficile de faire des préconisations sur la façon de passer de bons moments, il est plus aisé de décrire les dérives du rire. Le rire qui débouche sur la dévalorisation, la moquerie, les plaisanteries douteuses ou tout simplement son utilisation pour dire des choses que l'on n'ose pas dire directement sont à proscrire. Ces rires-là ne rentrent pas dans les paramètres de la communication efficace. Pour remplir leur pleine fonction, les temps de détente se doivent d'être sans enjeux et avant tout centrés sur le plaisir d'être ensemble.

« On mesure l'intelligence d'un individu
à la quantité d'incertitudes qu'il est capable de supporter. »

EMMANUEL KANT

9. Accepter l'incertitude dans la relation



Capacité à accepter le flou dans une relation, la non-décision, l'incertitude de la situation.

Toute relation est faite d'incertitudes. Être en relation, c'est faire se confronter deux mondes qui ne peuvent s'emboîter parfaitement comme les deux pièces d'un puzzle. La zone de partage, c'est la relation et elle se construit de certitudes et d'incertitudes. On se doit d'accepter les zones d'incertitude ; tout ne peut être dit, partagé, défini de façon définitive. On se doit d'admettre que son interlocuteur ne fonctionne pas comme soi-même et que les choses n'aillent pas à notre rythme. Il est aussi nécessaire d'accepter le silence, l'incertitude de la décision de l'autre.

Accepter l'incertitude dans le lien suppose que l'on ait suffisamment de force intérieure, de clarté intérieure afin que le flou extérieur ne remette pas en cause la structure interne. Cela implique d'accepter que quelqu'un ne décide pas tout de suite, d'accepter qu'il ait un fonctionnement différent, que l'on ne comprend pas, d'accepter que son fonctionnement ne soit pas accessible, d'accepter de ne pas savoir. Une grande partie de la relation est non consciente : ce qui est conscient pour moi ne l'est pas forcément pour l'autre. La réciproque est d'ailleurs vraie aussi, tout cela augmentant de façon significative les zones incertaines.

Ce sont nos peurs dans la relation qui nous amènent à rechercher le contrôle, la certitude. Elles peuvent même nous amener à mettre en place une dynamique inverse de ce que nous souhaitons. Prenons l'exemple d'un enfant à qui l'on dit « on verra tout à l'heure », et qui va tout faire pour avoir une réponse immédiate. Il est en effet très fréquent qu'il préfère entendre un « Non » immédiat plutôt que de vivre l'attente angoissante

d'une réponse incertaine. On peut imaginer la même chose pour un salarié qui attend une réponse de son responsable hiérarchique.

Il est fréquent que je fasse l'expérience de générer un silence dans un groupe de travail pour démontrer cette notion. Il est assez incroyable de voir le laps de temps qui s'écoule avant que quelqu'un ne s'exprime. Il rompt ainsi le silence (ce moment de vide et donc d'incertitude) dans le groupe. Très fréquemment le silence ne dure que de cinq à dix secondes. Savoir accepter le silence est pourtant une force notamment dans la négociation car elle garantit un niveau de stress satisfaisant dans des moments délicats et ainsi permet de ne pas perdre le fil de ses objectifs.

Accepter l'incertitude ne signifie pas abandonner l'idée de mettre en œuvre une dynamique de clarté relationnelle ; au contraire, c'est en acceptant l'incertitude que je peux construire quelques éléments de certitude avec mon interlocuteur.

« Les liens du cœur sont les plus importants de la vie.
Pas de liens, tu meurs… ou tu deviens une machine inhumaine. »

Michelle Guérin

10. Adoucir le lien
Créer de la chaleur humaine



Capacité à mettre en place des éléments apaisants dans la relation, à « calmer le jeu », à « arrondir les angles ».

Il est des liens durs ou souples, plutôt ronds ou plutôt carrés, des relations tendues ou sereines. Adoucir le lien, c'est développer sa capacité à ne pas générer d'agressivité, à amener l'autre à plus de douceur relationnelle.

Lorsque nous sommes en relation, nous n'avons pas toujours les mêmes objectifs que nos interlocuteurs. Il en découle souvent des tensions qui amènent à des incompréhensions, du mal-être, qui, mal gérés débouchent sur une communication de mauvaise qualité, voire une rupture du lien. Face à cela, il est nécessaire de développer ses capacités à apaiser le lien, à donner de la douceur, à créer une atmosphère détendue. Ces capacités permettent de construire des moments réussis.

Il s'agit d'abord d'un état d'esprit qui se traduit par l'absence de jugement ; aucun jugement sur les personnes, aucun jugement sur l'action entreprise ou sur les idées émises.

Un jugement peut être fréquemment interprété comme un mécanisme de défense. Il représente l'expression de limites face à une réalité vécue comme agressive. Dès qu'un jugement est émis, il favorise un mécanisme de protection de la part de l'interlocuteur. Ce dernier prend alors le risque d'exprimer quelque chose qui est non conforme à la règle formulée dans le jugement.

Le jugement ne joue pas le rôle de barrière protectrice dans la relation car il n'est pas une limite partagée par les deux locuteurs mais une limite imposée dans le lien comme une affirmation du type : « Tout ce qui ne rentre pas dans mon cadre n'est pas acceptable ».

Cela nous ramène à la notion d'empathie qui est le propre d'une attitude sans jugement, une attitude d'acceptation des émotions de chacun mais aussi des idées et des décisions.

Adoucir le lien c'est donc principalement ne pas adresser de messages d'attaque, d'agressivité, même minimes comme des gestes ou des mimiques d'agacement, des gestes brusques, une tension musculaire trop marquée. C'est par contre adresser des messages d'acceptation comme le léger sourire, les gestes doux, les postures arrondies qui favorisent des liens sans pression et font baisser les tensions. Cela permet, surtout, lorsque les enjeux sont importants, de construire un résultat satisfaisant pour les deux parties.

« La place de l'homme dans la vie est marquée non par ce qu'il sait, mais par ce qu'il veut et ce qu'il peut. »

GUSTAVE LEBON

11. Affirmer son point de vue Se mettre en avant



Capacité à se mettre en avant, à affirmer les choses, à partager qui l'on est et prendre sa place.

Qu'il peut être difficile, en certaines circonstances, de dire ce que l'on pense vraiment ! La situation, l'interlocuteur mais surtout notre propre personne, nous empêchent de nous affirmer dans ce que nous sommes, de mettre en avant notre point de vue, d'affirmer notre vérité, de donner de la valeur à notre parole dans son expression. Il peut même nous arriver de ne plus être clair dans notre pensée, de ne plus avoir confiance en nos propres avis et de perdre ainsi la responsabilité de notre point de vue, l'engagement dans notre parole.

C'est une qualité essentielle de la relation que de faire part de son monde intérieur, d'affirmer à l'extérieur ce que nous sommes à l'intérieur. Chacun d'entre nous a en effet en lui une richesse intérieure formidable. Il n'est toutefois pas toujours facile de l'exprimer. Et pourtant cette richesse ne peut se développer que dans l'expression. C'est pourquoi il est important d'apprendre à dire les choses, d'apprendre à se dévoiler, à se donner de l'importance dans la relation : prendre sa place en réunion, dans un groupe de travail, ne pas garder ses idées pour soi. Oser développer qui l'on est, dire ce que l'on pense, ses idées, ses opinions, mais aussi partager ce que l'on ressent et ce que l'on décide est fondamental.

Affirmer son point de vue c'est se dévoiler, prendre le risque de dire son accord mais aussi son désaccord. Cela est particulièrement important dans un groupe. En effet en groupe, nous ressentons tous le besoin de nous intégrer, de nous sentir acceptés par l'autre. Pour cela nous nous confor-

mons aux façons de faire, aux paroles formulées. Nous nous adaptons aux comportements des autres au mépris de notre affirmation : nous abandonnons notre singularité au profit de notre appartenance. Et pourtant, s'il est vrai qu'être conforme, savoir se taire, abandonner son point de vue, est un élément important et nécessaire pour la constitution du groupe (le groupe vit grâce au point de vue commun et non individuel), nous avons aussi besoin d'affirmer qui nous sommes, de dire notre vérité. C'est donc deux énergies contradictoires que nous nous devons fréquemment de gérer : prendre place dans le lien et affirmer notre identité. Mais le plus difficile reste de s'affirmer, de prendre sa place en tant que personne unique, différente, en s'exposant, en prenant le risque de l'opposition, voire du rejet.

Affirmer son point de vue est donc à la fois une prise de risque, un partage de son monde intérieur et une prise de place en ce monde.

« Il faut avoir une parfaite conscience
de ses propres limites, surtout si on veut les élargir. »

ANTONIO GRAMSCI

12. Respecter des limites claires



Capacité à disposer de limites claires face à son interlocuteur, à se dissocier de l'autre et à avoir un positionnement propre.

Comme nous l'avons souligné, la relation est avant tout une confrontation de deux mondes. Cette confrontation réclame souvent des limites claires notamment dans l'entreprise où l'on se doit de ne pas mélanger inconsidérément relation humaine et relation hiérarchique. Sans limites, la relation n'est plus partage, elle est fusion. Le partage n'est pas une fusion. La fusion est une croyance du « moi + toi = 1 ». Le partage est la création d'un troisième espace, celui de la communication.

Lorsque nous sommes en relation, il est important de clarifier qui nous sommes, qui est l'autre et quelle est la nature de notre relation. La communication efficace réclame une dissociation claire de ces trois dimensions. Nous ne sommes pas ce que nous communiquons, nous sommes bien plus que cela et nous ne pouvons partager tout ce que nous sommes. Il en est de même pour l'autre ; il n'est pas la relation, il est une personne avec ses pensées, ses objectifs, ses émotions. La relation est simplement ce que nous partageons : les messages que nous adressons et que nous recevons. Il en est de même pour notre interlocuteur.

Partant de ce postulat, le communiquant efficace connaît ses limites, il sait ce qu'il partage, ce qu'il garde pour lui. Il fait des choix, conscient des limites qu'il se donne dans la relation et ne « subit » pas les limites de l'autre. C'est lui qui décide des sujets de conversation qu'il souhaite aborder, de ce qu'il dit de lui-même, de son intimité. Ce qu'il ressent est en lui, il sait qu'il en est de même pour l'autre et que le partage des émotions est, avant tout, un partage de messages.

Nous apprenons aux autres à nous considérer par les limites que nous plaçons dans le lien ; est-ce que j'accepte que l'on me parle de telle manière ? Que l'on me dise telle ou telle chose ? Que l'on me parle grossièrement ? Que l'on me dévalorise ? Les limites sont fondamentales. Si nous plaçons des limites inadaptées, la considération de l'autre se placera sur ces limites, le niveau de considération qu'il aura pour nous sera donc inadapté.

La question qui se pose est alors : comment est-ce que j'affirme mes limites dans le lien ? Une des limites les plus simples est peut-être le temps. Pour un responsable dans l'entreprise ce peut être la première limite à placer dans une rencontre ou en réunion. Il en est d'autres fondamentales du type : Qu'est-ce que je dévoile ? Qu'est-ce que je discute ?

Les limites sont garantes de l'intégrité de chacun et de la construction d'un lien efficient.

« Les émotions sont faites pour être partagées. »

MARC LEVY

13. Exprimer ses émotions



Capacité à exprimer ce que l'on ressent, à partager ses émotions, à dévoiler une partie importante de soi.

La communication est une zone de partage. Nous y partageons une grande partie de ce que nous sommes. Nous partageons le plus consciemment nos idées, nos pensées, nos opinions. Mais nous partageons aussi nos décisions, nos engagements le plus souvent sous forme d'actions ou en disant ce que nous avons ou allons faire. Enfin, nous partageons ce que nous ressentons, nos émotions que nous montrons la plupart du temps sans en avoir une vraie conscience.

Montrer ce que l'on ressent est un vecteur important dans la relation. Il est même des situations où il est le vrai objet : un bon repas en famille, même s'il ne se passe pas de choses extraordinaires, peut être quand même un grand moment grâce au partage des émotions de chacun.

Le partage des émotions, éléments des plus fragiles, est fondamental dans la relation.

Les émotions ne sont pas toujours vécues de façon positive, et si la joie est la plupart du temps bien vécue, les émotions de peur, de colère, de tristesse sont plutôt identifiées comme des émotions désagréables. Ces émotions agréables ou non, sont une réaction affective face aux événements. Elles peuvent être de nature différente, de faible ou forte intensité. Elles réclament d'être exprimées afin de nous libérer de nos tensions et de nous permettre d'accéder au besoin lié à leur nature. N'oublions pas que derrière chaque émotion se cache un besoin qu'il nous faut satisfaire : la peur nous informe de notre besoin de sécurité ; la colère nous informe de

notre besoin que les choses changent, qu'elles évoluent ; la tristesse nous fait prendre conscience de la perte et de la nécessité d'abandonner.
L'expression de nos émotions dévoile nos différents besoins et nous informe des besoins de nos interlocuteurs. De par notre éducation, notre approche trop cartésienne, nous avons tendance à mettre trop en avant la dimension réflexive au mépris de la part émotionnelle. Et pourtant nos émotions jouent un rôle déterminant dans toutes nos pensées, nos décisions et celles de nos interlocuteurs. Nous nous devons donc d'en tenir compte et de les exprimer de façon adaptée pour construire des liens intelligents.

« Le paradoxe de la condition humaine,
c'est qu'on ne peut devenir soi-même
que sous l'influence des autres. »

Boris Cyrulnik

14. Accepter les idées des autres



Capacité à accepter les idées des autres, à accepter le monde de l'autre, ses pensées, son raisonnement, son analyse, ses opinions.

Bien sûr, nous avons raison de penser ce que nous pensons puisque c'est le reflet de ce que nous sommes. D'ailleurs la plupart du temps nous avons raison, mais pas toujours. Il en est de même pour notre interlocuteur qui pense avoir raison de penser ce qu'il pense et d'exprimer ses idées.

Notre positionnement face à la pensée de l'autre est le reflet de notre propre pensée. Accepter les idées des autres n'est pas seulement un point de vue humaniste, c'est avant tout un point de vue pragmatique ; si je n'accepte pas la pensée d'autrui, je ne peux fonctionner avec et donc vivre socialement harmonieusement.

Ne pas accepter la pensée d'autrui est un mécanisme de défense qui relève de la peur face au danger que représente l'autre, par manque de cohésion de notre propre pensée. Il est vraisemblable que nos pensées sont alors trop éloignées du réel et donc trop fragiles. Il nous faut donc les consolider en les rapprochant de la réalité, en les liant à la réalité partageable afin de les rendre plus objectives, plus concrètes, plus facilement maîtrisables et donc moins vulnérables.

Pour illustrer cette notion d'acceptation, il suffit d'imaginer un paysage que deux personnes décrivent. Chacune le verra d'une façon différente. En est-il une qui ait raison et l'autre tort ? Chacune a raison dans sa perception, chacune le voit simplement différemment et le paysage reste le même. Une troisième qui viendrait pour les départager ne

ferait qu'ajouter de la différence. Un premier pas vers l'acceptation des idées, des perceptions de l'autre suppose de dissocier clairement : - ma perception de la réalité - la réalité - la perception de l'autre - les deux discours.

La pensée de l'autre n'est pas un ennemi qui met en danger votre pensée. Elle permet au contraire de l'enrichir, de la nourrir. Trop de personnes ont peur de la pensée d'autrui car elles confondent notamment les notions de parole et d'engagement. « Donner sa parole » est un engagement, « dire son point de vue » est l'affirmation de sa parole. Si la parole devient engagement, elle devient rapidement une décision et ne peut être acceptée en tant que telle. L'acceptation aisée d'un propos suppose de dissocier l'expression d'une idée et la décision qui peut en découler.

Les idées des autres enrichissent nos propres pensées comme le fait la lecture d'un livre. Elles sont souvent le levain des idées que nous avons ébauchées et pas encore suffisamment construites.

« La nature nous a créés avec la faculté de tout désirer et l'impuissance de tout obtenir. »

Nicolas Machiavel

15. Obtenir



Capacité à obtenir concrètement de la part de son interlocuteur.

Il vous est sûrement facile d'obtenir une baguette de pain dans une boulangerie, de demander un hamburger dans un fast-food ou un café dans un restaurant ! Cela peut devenir plus difficile si la baguette que l'on vous octroie est trop cuite ou qu'il vous en faut obtenir une moins cuite, si le serveur du fast-food ne vous donne qu'une dose de mayonnaise et qu'il vous en faut deux, si le café que l'on vous sert n'est accompagné que d'un sucre et que vous en souhaitez deux.

Que dire encore du fait d'obtenir une augmentation, une remise dans un magasin, de demander à un collaborateur de travailler davantage ou d'obtenir qu'une chambre d'enfant soit rangée ? La question est de taille, obtenez-vous ce que vous demandez au quotidien que ce soit dans l'entreprise, à vos collègues, à vos collaborateurs ou en famille ?

Une relation efficace est une relation dans laquelle j'obtiens quelque chose. Certes c'est une vision limitée de la relation, mais force est de constater que dans nombre de situations, nous nous devons d'obtenir de l'autre.

La relation avec autrui s'appuyant sur l'obtention de quelque chose, obtenir une information, une réduction, être obéi ou même être compris, la place fonctionnelle de la relation est donc bien d'obtenir de l'autre.

Souvent nous aurons l'impression d'obtenir. Cela est aisé lorsque nous donnons une contrepartie comme lors d'un achat. Ce peut être plus difficile sans contrepartie. Dans tous les cas c'est dans la qualité de ce que

l'on obtient que se fait la différence : la qualité du travail fourni, la vitesse d'obtention, la rapidité d'exécution.

Obtenir se réalise à partir de deux paramètres essentiels : identifier clairement ce que l'on veut et maintenir sa volonté d'obtenir.

Le premier élément d'efficacité suppose de se centrer sur ce que l'on cherche à avoir, la volonté d'obtenir, de se centrer sur l'objectif à atteindre. L'étape fondamentale est de définir ou de clarifier les objectifs que l'on poursuit en répondant à la question : « Qu'est-ce que je veux de cette situation ? ». Au calme, à froid, nous pouvons souvent facilement répondre que c'est assez simple. Mais en situation, il s'avère que, si nous savons à peu près vers où nous voulons aller, y mettre des mots clairs est une autre affaire.

Le second élément d'efficacité est de garder son cap, de ne pas être trop perméable aux aléas du lien établi, au déroulement des échanges, à la sympathie ressentie, aux éléments extérieurs imprévus. Il est nécessaire de savoir garder en tête le pourquoi du lien, de maintenir une pression suffisante pour guider la relation vers le résultat attendu.

Face à votre interlocuteur, n'oubliez jamais que vous poursuivez toujours deux types d'objectifs : relationnel et technique. - Au plan relationnel, comment je souhaite qu'évolue le lien avec mon interlocuteur ? - Au plan technique, qu'est-ce que je veux obtenir de lui ?

« Si vous avez confiance en vous-même, vous inspirerez confiance aux autres. »

GOETHE

16. Avoir confiance



Capacité à avoir confiance en l'autre, à développer un climat de sincérité dans la relation.

Le monde de l'autre est inconnu, il n'est jamais accessible pleinement. L'autre n'est accessible que par le reflet des messages qu'il nous adresse. Nous avons le besoin d'avoir confiance en ce qu'il nous dit de son monde intérieur, de nous appuyer sur ce qui est dit, ce qui est montré, d'avoir confiance en la réalité de ce qui est partagé et d'accepter la non-accessibilité directe de l'autre. La confiance en l'autre est aussi la foi en sa capacité à construire, à progresser ensemble.

La confiance nous permet de créer des échanges authentiques sans mise en œuvre de dynamiques défensives qui nous enferment dans nos propres représentations. Elle développe un climat serein, l'accueil de l'autre. La confiance se traduit par l'émission de messages apaisants, de messages d'ouverture qui la renforcent et permettent à chacun de construire un lien solide.

Avoir confiance en l'autre est le reflet de la confiance que l'on se porte ; confiance en sa propre capacité à gérer le lien, à prendre sa place et donc confiance liée à l'estime, à la valeur que l'on se porte. Cette valeur doit être suffisante pour prendre le risque de la confiance. Si la valeur que je me porte n'est pas suffisante, si je ne dispose pas d'un minimum de sécurité intérieure, je ne peux développer des liens de confiance car je mets en péril le peu d'éléments de valeur que je me porte.

Le paradoxe de la valeur que l'on se porte, c'est qu'elle ne peut se développer qu'au contact des autres ; comme l'argent dans un coffre que l'on garde

car il ne pourra donner d'intérêts. Le cercle vertueux de la valeur consiste à développer peu à peu sa confiance en l'autre et l'estime que l'on se porte dans les échanges, à se dévoiler peu à peu, à oser partager qui l'on est pour renforcer la confiance mutuelle.

La confiance se construit progressivement, au fur et à mesure des échanges et des rencontres réussis. Elle se place essentiellement sur le plan affectif. La confiance est le ciment de la relation, elle permet de construire et surtout de se construire.

« Il faut de l'esprit pour bien parler,
de l'intelligence suffit pour bien écouter. »

ANDRÉ GIDE

17. Écouter



Capacité à écouter l'autre, à être disponible pour sa parole, à laisser de l'espace pour l'expression de l'autre.

L'une des qualités les plus fréquemment exprimées pour qualifier la communication efficace est certainement l'écoute, et pourtant nous la malmenons souvent. Qu'il est difficile de laisser l'autre s'exprimer, nous dire son monde intérieur sans intervenir, sans vouloir, nous aussi, dire ce que nous sommes et nous mettre en avant !

L'efficacité d'une écoute attentive et disponible n'est plus à démontrer. L'intérêt de l'écoute n'est pas toujours mesurable à court terme, cela fait perdre du temps, demande beaucoup d'énergie, de disponibilité. Pourtant chacun est gagnant dans l'écoute mutuelle. Aussi bien dans la clarification des pensées que dans l'enrichissement de l'un et de l'autre, dans la compréhension de la réalité de chacun.

Trop souvent nous ne sommes tournés que vers nous-mêmes. Plutôt que de nous intéresser à l'autre, nous interprétons ses dires à notre manière, nous lui prêtons des intentions, nous lui coupons la parole. Nous ne laissons pas à l'autre le temps de s'exprimer de façon satisfaisante et nous nous étonnons qu'il ne prête pas attention à notre parole.

Écouter est un vrai travail qui réclame de la concentration et de la disponibilité. Ce n'est pas seulement une attitude, c'est la mise en place d'une dynamique active par la relance, la reformulation, le questionnement et surtout c'est être capable d'acceptation de la parole de son interlocuteur même lorsque l'on n'est pas d'accord avec lui. Pour un manager, l'écoute suppose d'accepter d'entendre sans donner de conseil, d'aider son colla-

borateur à construire sa pensée, à mettre des mots sur son ressenti, sur son vécu intérieur, à prendre de la distance, à comprendre, de le laisser construire son chemin dans le cadre défini.

Il n'est pas d'écoute efficace sans acceptation de la parole de l'autre ; accepter qu'il ait une pensée différente, des idées différentes, voire même en opposition aux nôtres. L'écoute suppose une volonté de construire avec son interlocuteur, d'être passif en termes de contenu et actif dans le processus.

Les dix-sept facettes extrêmes

Curieuse chimie que l'intelligence relationnelle ! Rares sont les personnes susceptibles d'en maîtriser toutes les facettes. Chaque facette poussée à l'extrême peut dériver elle-même sur des dimensions moins efficaces. Voici quelques travers possibles d'une tendance comportementale exacerbée dans une variable. À vous d'observer parmi ces facettes, celles que vous êtes susceptible de pousser à l'extrême au détriment d'autres facettes relationnelles.

1 - Être compris

Centrer toute sa communication sur la compréhension intellectuelle du message. Ne comprendre la communication qu'en tant qu'échange d'informations, d'opinions, de pensées.

2 - Être leader
Gérer, diriger, structurer le lien

Dépenser trop d'énergie dans la gestion du lien avec son interlocuteur, dans la maîtrise des différentes composantes de la relation au détriment de l'objectif final.

3 - Négocier

Montrer en toutes circonstances une attitude arrangeante, arrondissant les angles, ne pas savoir être ferme et imposer de temps à autre son point de vue.

4 – Donner de la reconnaissance

Donner de la reconnaissance positive à tout propos, donner des reconnaissances positives inappropriées. Ne pas prendre le risque de dire des choses importantes et désagréables même lorsque c'est nécessaire.

5 - Se soumettre à bon escient
Accepter l'autorité et en montrer

Être trop centré sur la notion de pouvoir dans la relation. Manquer de souplesse dans son positionnement de soumission ou de dominance.

6 - Gérer son émotion (Expression - Calme)

Centrer le lien exclusivement sur le partage émotionnel. Oublier les dimensions intellectuelles, la clarification des idées. Ne pas prendre en compte les conséquences techniques.

7 - Influencer (Persuader - Convaincre)

Ne plus être en mesure de recevoir la pensée d'autrui. Se centrer exclusivement sur le changement de pensée de l'interlocuteur et oublier d'obtenir concrètement.

8 - Plaisanter, être léger

Prendre en permanence les choses à la légère. Ne pas prendre de recul. Rester à la surface des choses, en oublier les dimensions personnelles comme les valeurs, la réalisation personnelle.

9 - Accepter l'incertitude dans la relation

Ne jamais trouver la nécessité de clarifier le lien avec son interlocuteur. Se satisfaire des relations floues, sans limites. Absence de limites personnelles.

10 - Adoucir le lien
Créer de la chaleur humaine

Ne pas savoir être ferme et maintenir une certaine tension quand cela est nécessaire. Ne pas savoir dire ou évaluer quand cela est nécessaire.

11 - Affirmer son point de vue

Ne pas savoir se mettre en retrait. Se mettre en avant et rechercher l'affirmation à tout prix. Ne plus accepter ses faiblesses personnelles.

12 - Avoir des limites claires

Être rigide dans ses limites, ne jamais les dépasser, ne jamais les transgresser. Ne pas se donner de la souplesse dans les limites.

13 - Exprimer ses émotions

Exprimer ses émotions partout et en toutes situations. Ne pas tenir compte du vécu émotionnel de l'interlocuteur. N'être centré que sur son propre système émotionnel.

14 - Accepter les idées des autres

Ne pas placer de limites dans l'acceptation des propos. Ne pas faire de tri dans les propos. Faire abstraction systématique de son propre point de vue.

15 - Obtenir

Tout centrer sur le fait d'obtenir. N'avoir que des relations qui rapportent. Ne pas vivre la relation comme un but, seulement comme un moyen.

16 - Avoir confiance

Avoir une confiance aveugle en son interlocuteur. Ne pas percevoir les limites et les capacités de l'interlocuteur.

17 - Écouter

Laisser trop de place à la parole de l'interlocuteur. Se laisser envahir par la pensée des autres. Oublier d'affirmer sa propre parole.

Partie 2

Développez votre potentiel relationnel

Dans les rubriques qui suivent, je vous propose des pistes de réflexion, des pistes d'actions qui vous permettront de développer votre potentiel relationnel. J'ai choisi de développer plusieurs thèmes qui me sont chers. Thèmes sur lesquels j'ai eu l'occasion de travailler et de me forger de solides convictions.

« L'instabilité est nécessaire pour progresser.
Si on reste sur place, on recule. »

COLUCHE

Chapitre 1
Changez sans vous perdre

Références principales aux variables :

11 - Affirmer son point de vue, se mettre en avant
12 - Respecter des limites claires
16 - Avoir confiance

Combien de fois s'est-on entendu dire ou se dit-on : « Je suis comme je suis - Je ne changerai pas - On ne se change pas - Ce n'est pas à mon âge que je vais changer ! ». Toutes ces expressions sont justes et en même temps parfaitement fausses.

Lorsque nous parlons ainsi, nous nous trompons de cible, de référence, d'indice. Ces paroles verrouillent le plus souvent notre capacité à évoluer et à grandir en nous renforçant dans nos croyances d'immobilisme. Bien sûr, nous ne changerons, ni de squelette, ni de cerveau, ni notre histoire qui a fait de nous ce que nous sommes aujourd'hui. Nous ne changerons

pas le pourquoi nous sommes ainsi. Nous sommes le résultat de nos expériences, de nos apprentissages, de nos ressentis, de nos échanges. Tout ce passé fait notre richesse actuelle, nos connaissances, nos capacités à réagir et à ressentir dans les différentes situations de la vie. Notre histoire ne se transformera pas. Le « Pourquoi nous sommes qui nous sommes » n'évoluera pas. Si on ne peut bouleverser le « POURQUOI », nous pouvons, par contre, changer le « COMMENT » !

Vous ne referez pas votre histoire. Les malheurs que vous avez vécus étant enfant, les souffrances, les hontes, les incompréhensions et aussi tous les moments de plaisir, de joie, de bonheur sont des faits immuables. Vous ne les changerez pas et vous ne les retrouverez pas non plus ! Pas plus que tous les messages que l'on vous a adressés et qui vous ont imprégné à en devenir une partie de vous-même. Vous ne pourrez plus influencer tout cela.

Il est beaucoup de zones d'ombre sur ce « pourquoi » ou plutôt de zones non conscientes. Nous n'avons plus accès au pourquoi de beaucoup de ce que nous sommes. Il nous faut souvent l'accepter tout simplement, accepter qu'en nous, il y ait des éléments qui nous ont construits, qui ont façonné notre façon d'être en relation et que nous ne pouvons appréhender. Il nous faut accepter aussi qu'une partie de notre mécanique relationnelle personnelle ne fonctionne pas bien et que, pour la faire évoluer, il nous faut changer nos manières de faire.

Imaginons quelqu'un qui sait qu'il prend un chemin trop long pour se rendre à son travail, parce que c'est le chemin qu'il connaît, celui qu'il affectionne, qu'il prend depuis des années, même s'il sait que ce n'est plus très efficace. Il voudrait gagner du temps, moins se fatiguer mais ne veut pas quitter son chemin. Au fil des ans, le paysage autour de lui a changé. Les arbres, les maisons, les voies ont évolué et ne correspondent plus à ce qu'il en attend, mais, par habitude, confort, sécurité, il continue à emprunter le même chemin en se disant qu'il ferait pourtant mieux d'en prendre un autre. Il en est de même dans nos vies, dans nos façons d'être en relation avec les autres, il va falloir abandonner certains de vos chemins pour en trouver d'autres et évoluer.

Il faut passer à autre chose !

Il nous faut passer à autre chose. Et cette autre chose, c'est le « COMMENT » : comment je choisis de penser, de ressentir. Comment je choisis de vivre avec mes 40, mes 65 ou mes 100 kg ? Comment je choisis de vivre avec ma peur de l'avion, mes colères après mon patron, mes joies, mes tristesses ? Comment je choisis de vivre avec mes difficultés, avec mon salaire quel qu'il soit, avec ceux que j'aime ou ceux qui me déplaisent ?

Comment je choisis de vivre avec moi-même ? Avec moi-même avant de vouloir vivre avec les autres. Car c'est de cela dont il s'agit. Si les autres c'est l'enfer ou plutôt comme l'écrivait Jean-Paul Sartre, si « l'enfer c'est les autres »[1], nous sommes notre propre purgatoire[2]. Nous n'avons pas besoin des autres pour payer nos dettes psychologiques, nous faisons cela très bien tout seul. Nous passons notre temps à réparer l'irréparable, à nous purifier de nos fautes comme si toutes nos souffrances en étaient le résultat, résultat de nos fautes, mais aussi de celles des autres.

Cessons donc de rendre les autres responsables de tous nos maux. Ne culpabilisons pas non plus, rendons confortable notre inconfort ! Sommes-nous condamnés à refaire le passé, à réparer nos blessures ? L'amour que nous n'avons pas eu, la parole que nous n'avons pas osé prendre, la déception sentimentale vécue, les affronts subis, les dévalorisations... Peut-on bien vivre sans être purifié de son passé ? Je le crois. Vous le pouvez, en vous donnant la capacité de dissocier ce qu'a été votre vie, votre passé, ce qui fait votre présent, ce qui fait partie de vos rêves et ce que sera votre futur. Le paradis, c'est le vrai présent, celui de l'action, de la décision, de la pensée juste et de l'émotion.

« J'ai envie de me trouver dans le métro aux heures de pointe. Je souhaiterais me retrouver dans les embouteillages de la ville. J'aimerais être, avec d'autres passagers, dans un TGV bloqué en pleine campagne... Mais je suis dans mon lit d'hôpital et je n'ai d'autre choix que d'appuyer sur un bouton pour appeler l'infirmière... » Témoignage de Marie, 26 ans.

1. *Jean-Paul Sartre* - Huis clos
2. *Purgatoire - Avant de paraître devant Dieu, l'homme a besoin d'une purification. Et la Bible insiste sur la pureté de cœur nécessaire pour approcher Dieu. Le purgatoire c'est comme un moment de vérité qui me fait prendre conscience de ce qu'est vraiment ma vie, face à l'Amour et l'accueil de Dieu.*

Notre vie est faite de choix. Nous pouvons bouger, vivre avec les autres, nous sommes plein de ressources, nous avons plusieurs options, nous pouvons choisir. Nous vivons souvent avec une grande croyance protectrice. Elle consiste à penser que nous ne choisissons pas vraiment ce qui nous arrive, que nous subissons les événements extérieurs, que nous ne sommes pas responsables de ce qui nous arrive, que nous subissons une certaine fatalité. Cela est vrai par certains aspects mais complètement faux par d'autres. Nous avons toujours une part de choix dans ce qui nous arrive, et c'est sur cette part qu'il faut agir. Il nous faut changer cette croyance, croire en nos propres capacités, croire en la décision, changer les « Je ne peux pas » en « Je ne veux pas ».

Quelques exemples nous montrant la part de décision en situation

Les aspects de la vie dont nous ne sommes pas responsables	**Les aspects de la vie dont nous sommes responsables**
Les événements extérieurs à nous.	Notre façon de réagir face aux événements extérieurs.
Le milieu socioculturel dans lequel nous avons grandi.	Là où je choisis de vivre.
La composition d'un jury.	Ma façon de réagir face au jury.
Mon responsable, mon chef.	Ma façon de lui parler, de me comporter face à lui pour l'influencer.
Disposer de revenus pour vivre (peu importe d'où ils proviennent).	La façon de gagner ma vie, le choix de l'entreprise dans laquelle je travaille.
La grille de salaire d'un métier.	La façon de dépenser mon argent.
Le temps qu'il fait.	La façon de m'habiller.
Le péage de l'autoroute.	Choisir la route ou l'autoroute.
Le comportement des autres sur la route.	Mon comportement sur la route.
Les prix.	Le choix du magasin.

Application

Expérimentez le changement : Que pourriez-vous faire aujourd'hui de nouveau ? Faites quelque chose que vous n'avez jamais fait, non pas quelque chose d'extraordinaire mais une petite chose qui fera qu'aujourd'hui sera un vrai jour nouveau !

Vous manquez d'idées ? En voici quelques-unes, elles sont simples peut-être même bêtes. Souvent la bêtise est proche de la sagesse !

- Achetez-vous une chose que vous n'avez jamais achetée, n'importe laquelle !
- Adressez-vous à un collègue de façon différente.
- À la cafétéria, adressez-vous à un collègue que vous ne connaissez pas.
- Changez votre façon de dire bonjour, de demander, de remercier.
- Changez de sujet de conversation.
- Changez de coupe de cheveux.
- Changez de trajet.
- Changez votre façon de vous habiller.
- Allez boire un café dans un lieu que vous ne connaissez pas.
- Rendez-vous dans un lieu dans lequel vous n'êtes jamais allé (cinéma, musée, lieu de promenade, zone commerciale…).

Outils de changement

Le changement se fait dans de nombreuses situations par étapes. Les identifier permet de gagner un temps précieux dans la mise en œuvre de son changement.

Les huit étapes de votre changement :

1. Identification : percevoir, voir ce qui se passe

Exemple : *Je ne dis presque rien en réunion.*

Pour vous :

2. Conscientisation : clarifier, poser des hypothèses

Exemple : *J'ai peur de dire des bêtises, je n'ose pas contredire, j'ai honte.*

Pour vous :

3. Évaluation : formuler ce qui ne me convient pas là-dedans

Exemple : *Je ne montre pas mes compétences, cela va me handicaper, cela m'empêche d'être reconnu.*

Pour vous :

4. Accord sur le principe : formuler mon envie du changement

Exemple : *Je veux parler en réunion.*

Pour vous :

5. Décision : choisir et formuler le changement de comportement

Exemple : *Je décide de m'exprimer à chaque réunion dans les dix premières minutes.*

Pour vous :

6. Expérimentation : mettre en place un plan d'action

Exemple : *Je m'exprime pour les trois réunions de cette semaine.*

Pour vous :

7. Validation : vérification de l'efficacité après expérimentation

Exemple : *C'est possible, ça marche ! Je l'ai fait !*

Pour vous :

8. Intégration : prise en compte du changement dans ma vie, je conforte mon nouveau positionnement

Exemple : *Je vais plus loin dans mon action. J'ose affirmer mon accord même si on ne me le demande pas.*

Pour vous :

LES RÈGLES D'OR

- Le changement n'est pas dangereux, il est souvent inconfortable.
- On ne change pas le POURQUOI de son comportement, on change le COMMENT.
- Ne pas refaire l'histoire, le changement c'est faire des choix au présent.
- Dire « Je ne veux pas » plutôt que « Je ne peux pas ».
- Ne plus dire « Je n'ai pas le temps » et dire « Ce n'est pas ma priorité ».

« La souplesse et la capacité d'adaptation sont des outils indispensables pour faire face aux situations les plus difficiles. »

ANONYME

Chapitre 2
Gagnez en souplesse relationnelle !

Références principales aux variables :

3 - Négocier
5 - Se soumettre à bon escient - Accepter l'autorité et en montrer
9 - Accepter l'incertitude dans la relation

Nous avons tous des tendances relationnelles, des façons de faire qui nous caractérisent. Elles peuvent traduire des manières d'être, de penser, de ressentir ou tout simplement une préférence relationnelle. Ces tendances peuvent varier en fonction des situations et des personnes qui nous entourent mais restent le plus souvent stables dans des situations similaires ou avec des interlocuteurs spécifiques. Que diriez-vous d'un automobiliste qui conduirait toujours à la même allure ? Qui ne serait pas capable de changer de chemin de temps à autre ? Qui ne pourrait changer de station-service pour son carburant ? Ou qui ne saurait conduire qu'une petite voiture automatique ? Un bon conducteur est sûrement celui qui sait s'adapter

aux véhicules, aux routes, aux situations et aux autres automobilistes. En matière de communication il en est de même. Un bon communicant se doit d'être capable de flexibilité relationnelle, de faire évoluer ses façons de faire en fonction des situations, des interlocuteurs, des moments. Il est des habitudes relationnelles que nous pouvons remettre en cause notamment la directivité que nous avons face à nos interlocuteurs.

Du non-directif au directif

Arrêtons-nous sur une caractéristique importante dans les relations : la directivité. Être plus ou moins directif a des conséquences importantes dans les relations que nous établissons. Être directif, c'est donner et montrer la direction à son interlocuteur. Ce dernier se doit alors de penser, de faire de la façon indiquée. Être non directif, c'est, au contraire, laisser à l'autre le soin de trouver la direction, c'est accompagner vers la solution, vers l'idée sans la dire. Il est des situations où il est utile d'être directif, de dire à l'autre ce qu'il doit faire, d'autres où il est judicieux d'être non directif, de laisser à l'autre le soin de choisir le chemin.

Pour appréhender cette notion, nous vous proposons un exemple de situation qui part d'un besoin simple : disposer d'un morceau de pain pour accompagner son plat à table. Dans une telle situation, nombre de façons de se comporter peuvent être identifiées.

Afin d'illustrer notre propos et pour identifier les différentes façons de faire, nous avons considéré qu'il n'y a pas d'élément particulier susceptible de justifier autre chose qu'une action ou une attitude simple permettant de satisfaire le besoin. Le tableau reprend les messages les plus directifs vers les messages les moins directifs.

N°	Messages	Type d'attitude
1	La personne se sert du pain.	Actif. (L'autre ne prend pas part, il subit la situation.)
2	« Le pain ! » (Voix forte, claire qui impose l'action comme le coup de sifflet d'un policier qui vous impose l'arrêt.)	Injonctif.
3	« Passe-moi le pain. »	Impératif.
4	« Passe le pain bordel ! »	Ordre agressif.
5	« Passe-moi le pain s'il te plaît. »	Impératif avec formule de politesse.
6	« Quand tu auras fini de monopoliser le pain, passe m'en un morceau. »	Mise en concurrence, en compétition, puis ordre.
7	« Tu me passes le pain, s'il te plaît ? »	Interrogatif sans inversion sujet verbe.
8	« Peux-tu me passer le pain ? » « Veux-tu me passer le pain ? »	Interrogatif simple. Centré sur la capacité ou centré sur la volonté.
9	« Sans vouloir vous commander, est-ce que vous pourriez me passer un petit morceau de pain s'il vous plaît ? »	Demande avec périphrase, soumission excessive.
10	« Qui aurait la gentillesse de me passer un morceau de pain ? »	Demande indirecte concernant l'acteur et non le besoin.
11	« Peux-tu me passer le pain, s'il te plaît ? »	Interrogatif simple avec formule de politesse.
12	« Pourrais-tu me passer le pain ? » « Voudrais-tu me passer le pain ? »	Interrogatif avec conditionnel.
13	« Pourrais-tu me passer le pain, s'il te plaît ? »	Interrogatif avec conditionnel et formule de politesse.
14	« Aurais-tu la gentillesse de me passer un morceau de pain ? »	Interrogatif avec conditionnel. Demande concernant l'attitude.

N°	Messages	Type d'attitude
15	« Auriez-vous l'obligeance de me passer le pain s'il vous plaît ? » « Si cela ne vous dérange pas, est-ce que vous pourriez me passer le pain ? »	Interrogatif avec conditionnel, formule de politesse et périphrase.
16	« Il y en a qui monopolisent tout le pain ! »	Disqualification.
17	« J'espère qu'on va me laisser un peu de pain ! »	Culpabilisation sans demande ni affirmation d'un besoin. Même sous couvert d'humour il y aura des traces de dévalorisation.
18	« Je n'ai plus de pain ! » « Je n'ai rien pour saucer ! »	Affirmation (non-demande). Déclaration d'un besoin, d'un manque (demande symbiotique).
19	Messages non verbaux de manque, de gêne, de recherche…	Attente active ; l'autre identifie un problème et doit deviner le manque (relation symbiotique, l'autre va bien s'apercevoir que je n'ai plus de pain, d'eau ou d'autre chose).
20	Attitude d'attente (ou d'abandon)…	Attente passive de prise en charge (relation symbiotique, l'autre va bien s'apercevoir que je n'ai plus de détenteur du brevet, d'eau ou d'autre chose).

Comme il est amusant d'identifier que pour obtenir un simple morceau de pain, tant d'attitudes nous sont possibles ! Tant de façons de faire qui peuvent tour à tour s'avérer efficaces ou inefficaces. À votre avis quels sont les messages les plus efficaces ?

Pour vous aider, l'efficacité relationnelle se définit en répondant par l'affirmative à deux questions fondamentales : - Est-ce que j'obtiens ce que je souhaite ? - Est-ce que je me respecte et respecte mon interlocuteur dans cette situation ? En effet le lien efficient est un lien qui permet de satisfaire un besoin technique et un besoin relationnel. Ici obtenir le pain souhaité et maintenir une relation agréable.

Et vous, comment vous comporteriez-vous ?

Application

Imaginons que vous soyez à table et que vous souhaitiez avoir un morceau de pain pour accompagner votre plat en sauce mais que la corbeille à pain ne vous soit pas accessible.

Comment vous comporteriez-vous dans les situations suivantes ?

1. Vous êtes entre amis au restaurant.
2. Vous déjeunez au restaurant d'entreprise entouré de personnes que vous ne connaissez pas.
3. Vous êtes en famille, chez vous, le soir.
4. Vous déjeunez avec votre directeur.

Vos réponses :

1.
2.
3.
4.

Proposition de réponse

Vraisemblablement, adaptant votre manière de faire à chaque situation, vous avez été du plus directif au moins directif dans les affirmations n° 3, 1, 2, 4.

Votre capacité à moduler votre attitude, à développer une souplesse comportementale, vous permet de choisir quel est le message le plus adapté, la façon de faire qui vous permettra l'efficience.

Lorsque vous voyagez à l'étranger, plus vous parlez de langues différentes, plus vous avez de chance de vous entendre avec votre interlocuteur. Lorsque nous communiquons, plus notre palette de messages et d'attitudes est étendue, plus nous avons la possibilité de trouver le bon message et la bonne attitude.

Questionnement

Interrogez-vous sur votre manière de faire au quotidien, comment faites-vous les choses ?

- Pour obtenir une consommation dans un café.
- Pour obtenir du pain dans un restaurant.
- Pour obtenir de l'aide d'un collègue.
- Pour obtenir que l'on regarde la chaîne de télévision qui vous plaît.
- Pour obtenir un rendez-vous avec votre hiérarchique.
- Pour obtenir de l'aide à la maison.
- Pour obtenir qu'un enfant range sa chambre.
- Pour sortir facilement de la rame dans le métro bondé.
- Pour demander une augmentation ou une journée de RTT.
- Pour inviter des amis.

Le niveau de directivité se retrouve dans beaucoup de situations de communication et non seulement dans les situations qui ont pour but de satisfaire un besoin immédiat : dans nos façons d'aborder une discussion entre amis, de négocier, de jouer... Nous nous exprimons de façon plus ou moins directive. Ainsi nous pouvons dégager trois niveaux de directivité : la directivité des objectifs (Où allons-nous ensemble ?), la directivité du processus (Comment y allons-nous ?), la directivité du contenu (Que se passe-t-il pendant que nous y allons ?). Nous pouvons à tout moment choisir le degré de directivité qui nous semble profitable comme par exemple le choix d'un moment de discussion, le sujet de la conversation, le contenu des échanges dans le sujet choisi.

LES RÈGLES D'OR

• La directivité efficace est proportionnelle au pouvoir détenu dans une situation.

• La directivité efficace est proportionnelle au niveau d'obéissance attendu (soumission).

• La directivité efficace est inversement proportionnelle au niveau de l'implication attendue.

• La directivité efficace est inversement proportionnelle au niveau de maturité de l'interlocuteur.

« Il est rare quand on ment que tout s'accorde :
le regard, la voix et l'attitude. »

MADELEINE FERRON

Chapitre 3
Développez votre acuité sensorielle !

Références principales aux variables :

1 - Être compris

12 - Respecter des limites claires

14 - Accepter les idées des autres

Notre conduite de la relation ressemble en bien des points à la conduite automobile ; nombre de nos gestes, de nos attitudes sont non conscients comme est non conscient, pour l'automobiliste aguerri, le passage des vitesses, la lecture de beaucoup de panneaux ou la perception d'informations de tous ordres. Lorsque nous sommes en relation, il s'agit souvent d'un « dialogue » de non conscient à non conscient, chacun réagissant au message de l'autre et la part consciente étant le plus souvent centrée sur le verbal plutôt que sur le non-verbal.

Nous avons, pour beaucoup, la croyance que nous maîtrisons consciemment nos relations, nos décisions, nos processus relationnels alors que, le plus souvent, ils nous sont dictés par des mécanismes inconscients, mécanismes qui nous appartiennent, qui font intimement partie de nous. Dans de nombreuses situations, des automatismes que nous ne remettons pas en cause font obstacle à notre libre arbitre !

Nous pouvons tous penser que nous avons une intelligence relationnelle suffisante car nous ne sommes capables de mesurer que ce que nous percevons consciemment. En réalité, afin d'augmenter notre potentiel, il nous faut élargir notre champ de conscience pour accéder à la perception des mécanismes encore non conscients. Notre marge est importante car la plus grande partie de notre communication est non consciente. Prenez conscience de votre attitude à l'instant : votre posture, vos jambes, vos bras, vos mimiques, vos gestes. Ce faisant, vous prenez conscience des messages que vous émettez. Il y a quelques secondes, ils étaient encore non conscients.

L'automobiliste qui souhaite progresser dans sa pratique de conduite ne manquera pas de conscientiser sa pratique en choisissant d'augmenter sa vigilance et en repérant ce qu'il fait d'efficace et de moins efficace : freinage, utilisation des clignotants, connaissance des panneaux… Pour la relation, il en est de même. Il nous est possible de mieux percevoir les messages que nous émettons et ceux que nous recevons, de choisir de percevoir plus consciemment ces messages, d'identifier ceux qui sont les plus efficaces, ceux qui le sont moins puis de choisir de modifier sa propre pratique relationnelle. Nous nommons cela : développer son acuité sensorielle.

L'acuité sensorielle est la capacité à percevoir consciemment les messages que nous adressons à notre interlocuteur ou ceux qu'il nous adresse. Ces messages sont de l'ordre du verbal (les mots, les phrases que nous disons) et du non-verbal (la façon de dire les choses, les gestes, l'attitude, les mimiques, l'enveloppe corporelle, la gestion de l'espace…).

Développer son acuité sensorielle repose dans un premier temps sur l'observation des messages, puis dans un second temps sur leur interprétation. Très utile pour progresser dans nos façons de faire, dans l'identification de messages efficaces et inefficaces ou dans la compréhension de notre fonctionnement interne, le développement de cette capacité à prendre en compte les messages émis augmente de façon très significative notre performance relationnelle.

Application

Imaginez que vous ayez à recruter un collaborateur. Vous vous poseriez sûrement la question : « Quelles sont les qualités que réclame le poste à pourvoir ? ». Par exemple : fiabilité, amabilité, influence…

Comment feriez-vous pour identifier si la personne que vous recevez possède ces qualités ?

Vous pourriez vous appuyer sur les messages qu'elle vous adresse lors de l'entretien. Citons quelques manières d'être possibles :

- Elle prend du temps pour répondre à chaque question.
- Elle sourit tout le temps.
- Elle articule bien.
- Elle a tendance à ne pas finir ses phrases.

Ces messages peuvent-ils vous aider à identifier les qualités requises ?
Tentons de remplir le tableau suivant en plaçant trois types de signes :

+ si le message montre la qualité identifiée.
- si le message nuit à la qualité identifiée.
N si le message est neutre, sans importance.

	Fiabilité	Amabilité	Influence
Elle prend du temps pour répondre à chaque question.			
Elle sourit tout le temps.			
Elle articule bien.			
Elle a tendance à ne pas finir ses phrases.			

Proposition de réponse

Voici une proposition de réponses. Il est bien évident que ces réponses, dans une situation réelle, devraient tenir compte de l'ensemble des autres informations.

	Fiabilité	Amabilité	Influence
Elle prend du temps pour répondre à chaque question.	**+**	**N**	**N** ou **-**
Elle sourit tout le temps.	**N** ou **-**	**+**	**N**
Elle articule bien.	**N**	**N**	**+**
Elle a tendance à ne pas finir ses phrases.	**-**	**N**	**N** ou **-**

Nous sommes tous des experts en communication de par nos expériences accumulées. Nous avons tous vécu nombre de situations où il nous a fallu réagir, nous adapter, composer, « faire avec ». Nous sommes des experts mais nous ne le savons pas. Nous avons une maîtrise non consciente de la communication, ce qui ne signifie pas toujours « efficacité ». Pour progresser il nous faut sortir de la simple maîtrise et revenir à une phase de contrôle pour atteindre plus tard une réelle maîtrise efficace. Un peu comme si vous deviez demain conduire un véhicule très différent du vôtre, il vous faudra un temps de contrôle pour vous réapproprier les différentes commandes avant d'en avoir la pleine maîtrise.

Pour réaliser cette évolution relationnelle nous manquons le plus souvent de repères, de grilles de lecture qui nous aident à mieux observer, mieux comprendre les messages et leurs conséquences dans la relation.

Nous vous proposons deux outils très simples qui peuvent être d'une grande aide dans l'interprétation et la compréhension des messages que nous partageons.

Outil 1 : Méthodologie pour interpréter tout type de message (verbal ou non verbal)

1. Choisir le thème à analyser

Exemple : le pouvoir, l'amour, la soumission, la sociabilité, la disponibilité...

2. Identifier les messages à analyser

Exemple : croiser les jambes, regarder ailleurs, tapoter son stylo...

3. Placer le message sur un continuum

Exemple : en indiquant si le message vous paraît neutre, s'il montre de la disponibilité ou au contraire s'il montre de l'indisponibilité.



Un exemple :

Thème	Messages	Identification de - 10 à + 10
Disponibilité dans la relation	Regarder ailleurs	- 6
	Tapoter avec son stylo	- 2
	Regarder l'interlocuteur	+ 8
	Croiser les jambes	0

Outil 2 : Grille de lecture pour identifier les messages que vous adoptez régulièrement

Répondez aux questions en qualifiant les différents messages (sans jugement) puis tentez une interprétation (sans jugement).

MESSAGE	QUALIFICATIF	INTERPRÉTATION
La gestion de votre espace - De quelle façon vous placez-vous par rapport à votre interlocuteur ? - Où vous placez-vous en réunion ? - Où vous placez-vous dans les pièces ?		
Votre attitude, la position générale - Quelles sont vos attitudes lorsque vous êtes debout ? - Quelle est votre posture lorsque vous êtes assis ?		
Votre voix - Quelle énergie ? - Quel débit ? - Quel rythme ? - Quelle tonalité ?		
Vos mots - Quels types de mots utilisez-vous ? - Par quels pronoms personnels commencez-vous vos phrases ?		
Vos phrases - Quels types de phrase faites-vous ? : déclarative / interrogative / exclamative / impérative. - Sont-elles positives / négatives ? - Quelle est leur longueur ? - À quel temps vous exprimez-vous ?		
Votre regard - Quelles sont les directions de votre regard face à votre interlocuteur ? - Quelle est la durée de vos contacts visuels avec vos interlocuteurs ?		

MESSAGE	QUALIFICATIF	INTERPRÉTATION
Vos mouvements - vos gestes - Quels sont vos gestes préférés ? - Quelle est la vitesse de vos gestes ? - Quelles sont leurs caractéristiques ? - Que font vos mains ?		
Votre enveloppe corporelle - Quels types de vêtement portez-vous ? - Quelles couleurs utilisez-vous ? - Quels sont vos accessoires, vos bijoux ?		
Vos tics - Quelles sont vos mimiques préférées ? - Avez-vous des attitudes, des postures répétitives ?		

D'une façon générale, pour développer son acuité sensorielle, il suffit de choisir quelle dimension vous désirez observer puis d'attribuer à chaque message une valeur. Cela vous donne une grille de lecture simple.

Dans les chapitres suivants vous trouverez plusieurs grilles de lecture où vous pourrez entraîner votre acuité sensorielle.

LES RÈGLES D'OR

- Observer avant d'interpréter.
- Comprendre chaque message dans un ensemble.
- Ne pas tirer de conclusion définitive.
- Accepter l'émission de ses propres messages sans les juger.

« Les relations sont sûrement le miroir dans lequel on se découvre soi-même. »

Jiddu Krishnamurti

Chapitre 4
Développez vos messages d'ouverture

Référence aux résultats Ouverture/Fermeture du test Q.I.R. réalisé sur Internet.

La communication est-elle un système ouvert ou fermé ? Ouvert bien sûr ! C'est un système d'interaction où tout peut se produire. Montrer une attitude d'ouverture relationnelle garantit une stratégie relationnelle positive qui vous permet de vous adapter à tous les possibles. Les attitudes de fermeture sont des attitudes défensives destinées à vous préserver, à maintenir votre structure propre et elles vous empêchent de construire le lien avec l'autre.

Afin de mesurer votre intelligence relationnelle dans une situation, il vous faut répondre aux trois questions suivantes : Est-ce que j'obtiens facilement ce que je veux ? Est-ce que le lien établi avec l'autre me satisfaisait ? Mon interlocuteur a-t-il bien vécu ce moment ? Seule une attitude d'ouverture est possible pour répondre par l'affirmative à ces questions.

Adoptez une attitude d'ouverture relationnelle

L'attitude d'ouverture relationnelle se caractérise par l'affirmation de soi, dans ses pensées, ses valeurs, ses émotions, ses décisions et dans l'acception de l'interlocuteur pour ce qu'il est, avec pour objectif de construire quelque chose dans le lien établi. Une attitude d'ouverture signifie avoir l'attitude adaptée à la situation. Elle se traduit par la compréhension de l'interlocuteur, par l'attention donnée, par la juste écoute, une dynamique de partage, mais aussi la considération de l'interlocuteur. Cette attitude s'appuie sur une valorisation de soi et de l'interlocuteur. La volonté reste de construire ensemble, même dans les situations difficiles ou de tension potentielle.

Au contraire, l'attitude de fermeture est une protection paradoxale face à une réalité trop difficile à affronter. La fermeture empêche d'avoir un positionnement constructif avec son interlocuteur et privilégie un retour vers soi, son monde intérieur. Cinq attitudes de fermeture peuvent être identifiées :

- **La première** et la plus évidente est l'attitude d'agressivité, d'attaque, de non-respect de la limite relationnelle avec l'autre, d'empiétement sur son territoire personnel. Cette attitude reflète le seul souci de ses besoins propres sans préoccupation de ceux de l'autre. L'agressivité peut prendre beaucoup de formes différentes et, si elle permet quelquefois d'obtenir à court terme ce qui est souhaité, elle ne permet pas de maintenir un lien satisfaisant. Elle s'appuie sur la survalorisation personnelle et la dévalorisation de l'interlocuteur. Il est toutes sortes d'agressivité : l'intimidation, l'attaque personnelle, l'attitude hautaine en sont des exemples. Le non-respect des limites de l'autre génère chez l'interlocuteur un comportement de protection. Le sentiment sous-jacent de cette attitude est la colère.

- **La deuxième** attitude de fermeture est la manipulation qui se traduit par de la confusion, le détournement. Cette attitude génère du flou dans la relation, elle ne permet pas un positionnement clair et véhicule de la frustration et du mal-être. Elle est souvent un mélange de survalorisation et de dévalorisation. C'est une attitude qui prend la forme de séduction trop marquée ou d'une énergie dans le lien trop accentuée. Le sentiment sous-jacent est un mélange de peur et de colère.

- **La troisième** attitude est la fuite passive par l'acceptation sans discernement de ce que souhaite l'interlocuteur, avec un besoin de sécurité qui se traduit par de la conformité très marquée et une dévalorisation sous-jacente. Cette attitude se traduit par de la timidité, une discrétion exagérée, un comportement inhibé et le malaise. Le besoin de sécurité et d'être accepté prime sur le fait d'obtenir concrètement. C'est une attitude dans laquelle la personne n'a pas d'exigence dans le lien. L'émotion ressentie est principalement un mélange de peur et de tristesse.

- **La quatrième** attitude est la fuite active qui se traduit par un évitement actif de l'autre et de la dévalorisation. Dans cette attitude la personne prend l'allure du bon élève, de l'enfant sage, obéissant, totalement acceptant. Il s'agit d'une forme de manipulation passive. Ce peut être aussi une attitude où le besoin d'être accepté par l'interlocuteur prime sur le fait d'obtenir concrètement. Dans cette attitude la personne se contente du minimum obtenu. L'émotion ressentie est un mélange de peur et de joie.

- Enfin **la cinquième** attitude est la fuite agressive, l'attaque indirecte de l'autre, le dénigrement, une posture d'attaque en repli qui dénote souvent une survalorisation interne couplée à une dévalorisation liée à l'incapacité d'agir. La fuite agressive est une attitude qui permet rarement d'obtenir ce que l'on souhaite et de maintenir un lien satisfaisant. Elle se caractérise par une posture de retrait en décalage, une posture désabusée utilisant quelquefois l'ironie. Dans la fuite agressive apparaît souvent la médisance indirecte, la jalousie. Le sentiment dominant est un mélange de colère et de tristesse.

Les deux premières attitudes de fermeture sont des attitudes dominantes dans le sens où l'acteur recherche le contrôle de la situation (agressivité, manipulation). Les suivantes révèlent une attitude de fuite dans le sens où l'acteur laisse à l'autre le soin de prendre en charge le lien ou lui donne le pouvoir du lien (soumission passive, soumission active, soumission agressive).

Si vous avez réalisé le test sur Internet, vous avez pu voir en complément de vos scores Q.I.R., des résultats correspondant à chaque attitude d'ouverture et de fermeture. Les proportions des différentes attitudes montrent votre capacité à générer des liens épanouissants.

L'intelligence relationnelle s'appuie donc sur une attitude d'ouverture relationnelle qui permet à la fois de vivre une relation harmonieuse où l'attitude est adaptée à la situation, aux enjeux, aux limites et à l'objectif visé.

Application

Cet exercice fait appel à votre acuité sensorielle. Nous sommes tous amenés à adresser des messages, reflets de notre dynamique relationnelle. Dans cet exercice, saurez-vous identifier les dynamiques induites par les messages proposés ?

1 - Ouverture

2 - Agressivité

3 - Manipulation

4 - Fuite passive

5 - Fuite active

6 - Fuite agressive

N°	Message	Votre réponse
1	« Oui » - « C'est comme vous voulez ». Est facilement d'accord.	
2	Alimente les bruits de couloir.	
3	Baisse les yeux en serrant la main.	
4	Cherche le contact avec d'autres personnes présentes (jeu d'alliance).	
5	Définit un contrat de fonctionnement.	
6	Formule des non-demandes (prise en charge, symbiose).	
7	Gestes hypnotiques (répétitifs, qui dévient l'attention).	
8	Hausse les épaules.	
9	« Je... » - « Nous... » (« je » m'engage).	
10	« J'exige » - « Vous avez tort ».	

N°	Message	Votre réponse
11	Léger sourire, rire ou sourire franc.	
12	Mains cachées.	
13	Ne respecte pas la distance avec l'autre, se tient trop près, le contourne (sur le côté).	
14	Nombreuses mimiques indirectes.	
15	Non-congruence gestes/paroles (oui/non).	
16	Oui, oui, oui… (j'accepte tout ce que vous me demandez).	
17	Parle de plusieurs choses à la fois.	
18	Paume ouverte vers le haut (en supination) vers l'interlocuteur.	
19	Peu de dialogue (il ne dit pas, il montre, et l'autre doit comprendre).	
20	Phrases inachevées (laisse l'autre la terminer à sa place).	
21	Phrases très longues (interminables donc incompréhensibles).	
22	Pointe du doigt, montre le tranchant de la main.	
23	Recherche l'équilibre.	
24	Référence fréquente à la norme, au règlement : « C'est obligatoire ».	
25	Reformulation de compréhension : « Vous me dites donc que… ? ».	
26	Reformule de manière tendancieuse ou floue.	
27	Refus systématique.	
28	Regard direct.	
29	Regard fixe soutenu sans sourire.	
30	Regard séducteur (fixe avec sourire).	
31	Regarde « en coin ».	
32	Regarde ailleurs, attention détournée.	

N°	Message	Votre réponse
33	Rire en coin, ironie.	
34	Se rehausse, menton relevé.	
35	S'éloigne, s'avance, gigote.	
36	Voix faible, inaudible.	
37	« Vous… » - « Tu… » (qualifie), parle pour l'autre, l'autre est responsable.	
38	Attitude de repli, de protection.	
39	Écrit, lit, fait autre chose, répond au téléphone.	
40	Laisse une porte ouverte derrière son interlocuteur (insécurité).	
41	Regarde sa montre ou autre chose.	
42	Baisse les yeux.	

Proposition de réponse

À travers ce travail, peut-être, avez-vous identifié des attitudes qui vous sont propres ? Au-delà du développement de votre acuité, cet exercice vous permet de prendre conscience de votre comportement et de le recadrer.

N°	Message	Réponse
1	« Oui. » - « C'est comme vous voulez. » Est facilement d'accord.	Fuite active
2	Alimente les bruits de couloir.	Fuite agressive
3	Baisse les yeux en serrant la main.	Fuite passive
4	Cherche le contact avec d'autres personnes présentes (jeu d'alliance).	Fuite agressive
5	Définit un contrat de fonctionnement.	Ouverture
6	Formule des non-demandes (prise en charge, symbiose).	Fuite active
7	Gestes hypnotiques (répétitifs, qui dévient l'attention).	Manipulation

N°	Message	Réponse
8	Hausse les épaules.	Fuite agressive
9	« Je… » - « Nous… » (« je » m'engage).	Ouverture
10	« J'exige » - « Vous avez tort ».	Agressivité
11	Léger sourire, rire ou sourire franc.	Ouverture
12	Mains cachées.	Fuite passive
13	Ne respecte pas la distance avec l'autre, se tient trop près, le contourne (sur le côté).	Manipulation
14	Nombreuses mimiques indirectes.	Fuite agressive
15	Non-congruence gestes/paroles (oui/non).	Manipulation
16	Oui, oui, oui… (j'accepte tout ce que vous me demandez).	Fuite passive
17	Parle de plusieurs choses à la fois.	Manipulation
18	Paume ouverte vers le haut (en supination) vers l'interlocuteur.	Ouverture
19	Peu de dialogue (il ne dit pas, il montre, et l'autre doit comprendre).	Fuite agressive
20	Phrases inachevées (laisse l'autre la terminer à sa place).	Fuite active
21	Phrases très longues (interminables donc incompréhensibles).	Manipulation
22	Pointe du doigt, montre le tranchant de la main.	Agressivité
23	Recherche l'équilibre.	Ouverture
24	Référence fréquente à la norme, au règlement : « C'est obligatoire ».	Fuite passive
25	Reformulation de compréhension : « Vous me dites donc que… ? ».	Ouverture
26	Reformule de manière tendancieuse ou floue.	Manipulation
27	Refus systématique.	Agressivité
28	Regard direct.	Ouverture

N°	Message	Réponse
29	Regard fixe soutenu sans sourire.	Agressivité
30	Regard séducteur (fixe avec sourire).	Manipulation
31	Regarde « en coin ».	Fuite agressive
32	Regarde ailleurs, attention détournée.	Fuite active
33	Rire en coin, ironie.	Fuite agressive
34	Se rehausse, menton relevé.	Agressivité
35	S'éloigne, s'avance, gigote.	Fuite active
36	Voix faible, inaudible.	Fuite passive
37	« Vous... » - « Tu... » (qualifie), parle pour l'autre, l'autre est responsable.	Agressivité
38	Attitude de repli, de protection.	Fuite passive
39	Écrit, lit, fait autre chose, répond au téléphone.	Fuite active
40	Laisse une porte ouverte derrière son interlocuteur (insécurité).	Agressivité
41	Regarde sa montre ou autre chose.	Fuite active
42	Baisse les yeux.	Fuite passive

Pour aller plus loin sur ce thème, je vous propose la lecture de mon ouvrage *Arriver à le dire... même quand c'est difficile*[3].

LES RÈGLES D'OR

- Développer son acuité sensorielle.
- Choisir une dynamique de messages d'ouverture.
- Répondre à ses besoins.

3. *Cf. référence complète en page 288.*

« Je m'oppose à la violence parce que lorsqu'elle semble produire le bien, le bien qui en résulte n'est que transitoire, tandis que le mal produit est permanent. »

Gandhi

Chapitre 5
Choisissez une relation sans violence

Références principales aux variables :

4 - Donner de la reconnaissance

5 - Se soumettre à bon escient - Accepter l'autorité et en montrer

9 - Accepter l'incertitude dans la relation

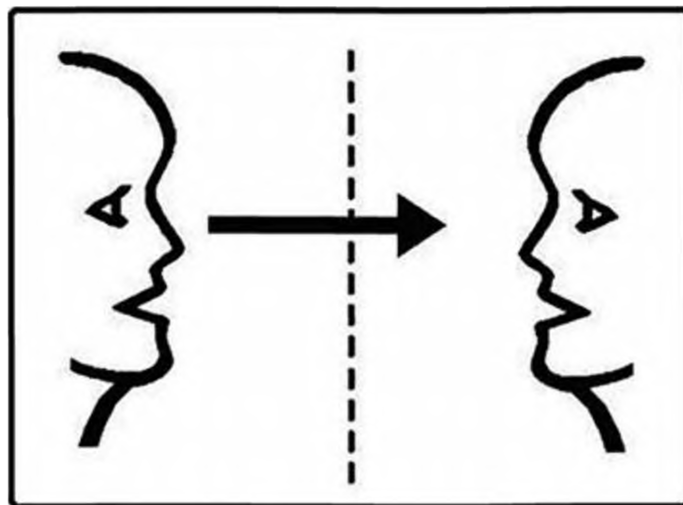
10 - Adoucir le lien - Créer de la chaleur humaine

L'une des attitudes de fermeture qui se développe de plus en plus dans notre modèle social est l'agressivité, mais nous pourrions dire aussi que tout comportement de fermeture ressemble à une attaque vis-à-vis de l'interlocuteur. Seul le développement d'un comportement d'ouverture équivaut à une relation sans violence.

Nous attaquons souvent les autres par nos propos, nos manières d'être, la plupart du temps sans en avoir vraiment conscience, sans le savoir, sans le vouloir vraiment. « Oh ! C'est un mot qui m'a échappé », « Ce n'est pas grave ! », peut-on dire. Pourtant au fil du temps nous nous égratignons, nous nous blessons dans nos relations au quotidien, gentils violents que nous sommes. Ce n'est pas que nous souhaitons blesser, mais la plupart du temps c'est parce que nous ne savons pas faire autrement dans la situation. Nous nous défendons par des attitudes, par des paroles qui ne nous permettent pas d'obtenir ce que nous voulons vraiment. Nous nous retrouvons même le plus souvent dans une situation contraire à ce que nous espérions.

Ne culpabilisons pas, nous faisons ce que nous pouvons avec ce que nous sommes et le plus souvent nous souhaitons bien faire ; même en étant maladroit, injuste, en réagissant pour se protéger d'une attaque qui n'a pas encore eu lieu. Nous voulons sûrement bien faire mais nous n'en avons pas toujours les moyens et ceux que nous utilisons parfois ne sont pas adaptés.

Une violence relationnelle peut se définir comme le non-respect de la frontière de chacun, en empiétement du territoire de l'autre.



L'échelle de la violence relationnelle

Avant de vouloir bousculer nos façons de faire, de trouver des issues, il paraît important d'identifier comment nous entrons dans des mécanismes relationnels plus ou moins agressifs qui dépassent la frontière relationnelle de notre interlocuteur et qui nuisent au respect de chacun. Pour cela, nous vous proposons une grille de lecture de différents comportements relationnels violents.

À noter que nous dissocions ici la violence relationnelle de la violence physique que nous avons exclue. Cette dernière implique un passage à l'acte concernant soi-même, l'autre ou l'environnement. La violence relationnelle n'est pas une violence physique qui touche à l'intégrité du corps de l'interlocuteur, mais elle peut toucher à son intégrité psychologique.

Si l'on compare les blessures relationnelles aux blessures physiques, nous pouvons les comparer à une irritation, un frottement, une simple rougeur, une égratignure, une coupure, un coup ou une blessure plus ou moins profonde. Mais attention, une égratignure réitérée ou un frottement régulier peuvent facilement devenir une blessure plus grave. Un surnom quelque peu dévalorisant (mais si peu que l'on ne va pas en faire une histoire) deviendra peut-être une blessure psychologique plus grave, voire même un handicap : un diminutif diminue l'interlocuteur. Ce qui est acceptable pour un enfant, pour lequel le diminutif est une marque émotionnelle (mon bébé), une qualification de l'émotion que l'on ressent (de l'amour), devient pour l'adulte une dévalorisation cachée : Michel a 30 ans, ses collègues l'appellent « Mimi ». Imaginez-vous un instant que Mimi puisse accéder à un poste à responsabilités ? Le diminutif est insidieux surtout lorsqu'il est récurrent ! Le « Mimi » n'est pas directement agressif, il a simplement réduit le territoire de Michel.

Nous avons choisi d'étalonner l'échelle de la violence relationnelle de 1 à 50, ce qui nous montre son étendue, du petit rien à la blessure.

Elle ne dissocie pas les violences directes et indirectes, verbales et non verbales, ni une situation particulière avec un processus relationnel étalé dans le temps.

Nous avons écarté le harcèlement moral et le harcèlement sexuel qui sont des sommes complexes d'agressions relationnelles.

Cette échelle n'est pas exhaustive, elle est un éclairage qui peut vous aider à prendre conscience de votre propre violence ou de celle que vous subissez. Cette échelle est un outil pour identifier la violence que représente un message ou une action donnée et pour avoir une idée de son ordre de gravité.

L'échelle de la violence relationnelle

Thèmes et exemples de 1 à 10	
Intervenir directement sur le discours de l'autre : « Quand tu dis ça, tu oublies… ».	1
Conseil mal à propos : « Tu devrais… »/« À ta place moi je… ».	1
Couper la parole « J'arrive alors sur le… »/« Moi lorsque j'ai eu… ».	1
Être trop directif : « Va chercher cela… Fais ceci, fais cela… ».	1
Marque d'incivilité : absence de « Bonjour ».	1
Phrase qui commence par la deuxième personne : « Tu… Vous… ». Phrase qui qualifie directement l'interlocuteur. Phrase qui affirme pour l'autre.	2
Être trop affirmatif : « C'est comme ça… ».	2
Critiquer une action : « Tu ne sais pas t'y prendre » - « Tu conduis trop vite » - « Ne rase pas le trottoir, il y a des piétons ».	3
Langage trop familier : utilisation de termes inappropriés à la situation.	3
Mise en compétition dévalorisante : se mettre en balance, se comparer, « Je le fais bien moi ».	4
Remarques désobligeantes : « C'est nul ! ».	4
Interprétation formulée des propos (se mettre dans la tête de l'autre), intrusion dans la tête de l'autre ! : « Tu dis ça parce que tu es jaloux ».	4
Prédictions négatives : « Tu n'y arriveras pas ».	4

Tutoiement non justifié, sans accord préalable.	5
Toucher son interlocuteur sans habitudes relationnelles : poser sa main sur le bras de l'interlocuteur.	5
Directivité trop fréquente : « Fais ci, fais ça » « Arrête de… ». Cela empêche l'interlocuteur (enfant, partenaire, collègue) de se positionner en décideur.	6
Contrôle de ce que fait l'interlocuteur : « Tu as fermé la porte ? » - « Tu as éteint la photocopieuse ? » - « Tu as fermé la voiture ? » - « Tu n'as pas oublié cela… ? » - « Tu as pensé au… ? » - « Tu as mis du sel ? » (la fréquence est une dimension importante).	6
Utiliser un langage technique non accessible à son interlocuteur. Langage médical, technologique, administratif…	6
Qualificatifs trop péjoratifs : mémère, manchot, deux mains gauches.	7
Parler trop fort - « La grande gueule ».	7
Disqualification d'un propos : « Tu dis n'importe quoi ».	7
Culpabiliser, donner la responsabilité de la situation : « C'est de ta faute » - « C'est à cause de toi ».	7
Généraliser à propos de l'interlocuteur : « Toujours, jamais, à chaque fois… ».	8
Parler à son interlocuteur comme s'il était un enfant ou un idiot : « Mettez la carte de crédit dans la fente prévue à cet effet et attention à vos doigts ».	8
Monopoliser la parole : dépasser 70 % de parole lors d'une rencontre duelle.	8
Vouvoiement alors qu'en situation habituelle le tutoiement est de rigueur.	9
Intervenir sur ce que fait l'autre : « Laisse-moi faire ! ».	9
Évaluer une action sans accord préalable : « Tu t'y prends mal » - « Tu as raté ».	9
Refus systématique, opposition systématique : « Non ! ».	10
Questionnement incessant : « Pourquoi ? Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment… ? ».	10

Thèmes et exemples de 11 à 29	
Non-respect des codes sociaux : quelqu'un vous dépasse dans une file d'attente.	11
Dévalorisation d'un propos : « Tu dis n'importe quoi ! ».	12
Plaisanteries récurrentes : « Alors tu n'as toujours pas acheté de réveil ! ».	12
Prendre de haut son interlocuteur.	12
Questionnement trop fréquent en termes de pourquoi : « Pourquoi agis-tu ainsi ? Pourquoi n'es-tu jamais satisfait ? ».	13
Qualification des pensées : « Tu es de mauvaise foi ».	13
Faire de l'ironie sur la situation : « Vous avez raison Michel, il est inutile de développer ce produit puisque la boîte va couler ! ».	13
Message à double contrainte : « Vas-y continue ! ».	14
Attaque sur les valeurs : « Tu ne me respectes pas ! » - « Tu es un voleur » - « On ne pourra jamais te faire confiance ».	15
Compliment inapproprié : « Tu es la personne la plus importante de l'entreprise ! » (s'adressant à un employé de bureau).	15
Parler par sous-entendu, propos camouflés : « On sait bien ce que ça veut dire ! ».	15
Qualification négative de l'autre (reconnaissance conditionnelle) : « Tu ne connais rien en cinéma ».	16
Diminutif récurrent trop marqué : Mimi, Titi.	16
Généralité abusive concernant l'interlocuteur : « Tu as toujours été comme ça ! ».	17
Parler de quelqu'un en sa présence sans qu'il soit directement dans le dialogue : parler d'un enfant devant lui, parler d'un malade…	17
Message non verbal, évaluation négative : souffler-lever les yeux au ciel - moue négative…	18
Menace voilée, intimidation : « Je ne te le conseille pas ! Tu le regretteras ! ».	19
Comparer à d'autres ou à soi-même, mettre en compétition : « Ton frère le fait bien ! » (il est bien, pas toi).	19

Critique d'une émotion : « Quel pleurnichard » - « Quel excité ! ».	20
Répétition d'un propos, d'une action sachant que cela génère un malaise : « Je ne comprends pas que tu n'aimes pas parler de… ».	20
Crier après son interlocuteur, crier à propos de tout et de rien, volume de voix élevé.	20
Lancer un ultimatum : « Si tu fais ça, je m'en vais ».	21
Favoritisme affiché : « Je préfère… » - « Ton frère est bien plus gentil que toi ».	22
Parler de ses fantasmes en public : « Moi ce que j'aimerais… ».	23
Toucher son interlocuteur dans une situation de tension : toucher le bras.	24
Faire de l'ironie concernant son interlocuteur : « Toi et les filles… hein… ».	25
Refuser de s'exprimer en restant présent. Ne pas répondre aux questions, ignorer l'autre notamment en groupe.	26
Plaisanterie dévalorisante, méprisante : « Tu as acheté tes chaussures chez… ».	27
Remarques non prévisibles jetées à la figure : « Tu n'as jamais su t'y prendre ».	28
Agressivité indirecte : parler dans le dos de quelqu'un.	29
Thèmes et exemples de 30 à 50	
Faire un geste obscène : doigt d'honneur.	30
Refuser de communiquer : faire la tête - bouder - refuser de parler.	30
Chantage affectif : « Si tu dis ça, c'est que tu ne m'aimes pas » « Tu dis ça pour me faire du mal ».	31
Menace concernant l'émotion : « Fais cela et je ne t'aime plus ».	32
Reproches continus : « Tu ne veux jamais ».	33
Exclusion dans un groupe : mise à l'écart.	34
Dévoiler l'interlocuteur : parler de la vie de la personne devant du monde.	35

Changement d'humeur non prévisible : être soupe au lait - très aimable et qui subitement se met à crier.	36
Diffusion de rumeur (agressivité indirecte) : « On m'a dit qu'il a une maîtresse » - « Tout le monde dit qu'elle a couché avec le chef ».	37
Rabaisser l'autre constamment : « Ce n'est jamais bien, jamais assez, jamais suffisant ».	39
Qualification négative générale de l'autre (reconnaissance nconditionnelle) : « Tu es incompétent ! » « Imbécile, idiot, gros, paresseux, inutile ».	40
Mensonge avéré concernant l'interlocuteur : « Tu n'es jamais allé là-bas ».	41
Harcèlement de contrôle : contact téléphonique trop fréquent et trop régulier.	42
Accaparer l'autre dans un comportement amoureux : « Je veux que tu sois toujours auprès de moi ».	43
Insulte : « Connard... ».	44
Questionnement trop direct sur l'intimité (hors contexte) : « As-tu déjà eu tel type de relation ? ».	45
Déprécier les choses importantes que l'autre accomplit : « Tu n'aimes que tes petites collections de gamin ».	45
Ridiculiser l'apparence de l'autre : « On dirait que tu sors de la cave ».	46
Forte menace : « Je ne te conseille pas de faire ça » - « À ta place je ne le ferais pas... » - « Gare à toi si tu pars ! ».	47
Qualificatifs inconditionnels négatifs : « Tu es un minus ! » - « Vous êtes stupide, laid ou imbécile ».	48
Placer l'autre en situation de gêne en public : « Vas-y, raconte ce que tu m'as dit sur lui... ».	49
Menace physique (avant un passage à l'acte) : « Attention, je vais te taper ».	50

L'agressivité agresse l'agresseur. Elle renforce un sentiment d'impuissance par l'expression d'une colère souvent mal maîtrisée et mal à propos. Derrière la violence relationnelle se cache le plus souvent l'insatisfaction d'un besoin non identifié, la frustration dans un ensemble de situations avec des

colères non ou mal exprimées. Et c'est dans la recherche de ce besoin et de sa satisfaction que l'on peut trouver une réponse interne à notre violence. Trouver une réponse à nos besoins de changement peut être une grande aide face à notre agressivité : Quels sont mes besoins ? Quels sont les besoins pour lesquels je n'ai pas de réponses satisfaisantes ? Comment pourrais-je les satisfaire ? Voici des questions aidantes. À chaque fois que nous avons un comportement violent (surtout pour nos petites violences) nous pouvons nous demander : Quelle est ma frustration ? Nous ne pouvons vivre de relations satisfaisantes que si une grande partie de nos besoins sont satisfaits, notamment ceux qui ont un lien avec notre interlocuteur. Faire face à sa propre violence relationnelle ne nécessite pas de développer une stratégie complexe, c'est d'abord faire des choix : le choix d'adopter une nouvelle attitude dans une situation donnée, le choix d'abandonner la croyance que « je ne peux pas faire autrement » et le choix d'adopter de nouveaux comportements.

Dire sa colère

Pour ne pas entrer dans la violence relationnelle, il nous faut être capable d'exprimer sereinement sa colère. Mais il n'est pas simple de dire son mécontentement, de dire notre colère sans violence aussi voici quelques éléments de base importants.

Le premier élément est d'apprendre à mettre des mots sur son ressenti, à verbaliser ce que l'on ressent. Cela a pour effet de nous aider à prendre du recul en nommant ce qui se passe en nous. C'est un vrai travail que d'oser se poser la question : Qu'est-ce que je ressens vraiment ici et maintenant ? Cela a pour effet de modifier les frontières internes. Penser son émotion lui donne une dimension gérable, permet de prendre du recul face à son ressenti en le nommant intérieurement.

La deuxième étape repose sur l'expression de son émotion afin de faire avancer la relation et la résolution du problème évoqué. Cette expression doit rester dans les limites de l'acceptable pour l'interlocuteur afin de ne pas être une violence. Ce peut être d'abord dans les mots et les phrases utilisés pour dire son mécontentement : je suis énervé, en colère, mécontent, irrité. Cette deuxième étape implique d'utiliser la première personne du singulier. Sortir de la relation violente repose souvent sur le fait de se centrer sur sa

vraie place, et d'exprimer qui nous sommes vraiment à la première personne du singulier : « Je… ». La puissance du message « Je » n'est plus à démontrer : c'est l'affirmation et la revendication de qui nous sommes et de nos limites. C'est en même temps l'engagement de notre parole. Ici : « Je suis en colère, je me sens en colère » et non « Tu m'énerves, tu me mets en colère ». En tout état de cause, il est fondamental de ne pas qualifier l'autre sous peine de passer dans la violence comme : « Tu m'agaces, tu fais n'importe quoi, tu es nul ».

Nous pouvons aussi choisir de modifier notre frontière relationnelle pour exprimer notre colère par nos attitudes, notre manière de parler. Il suffit parfois de choses simples comme se reculer lorsque l'on gronde un enfant, comme de baisser le son de sa voix en articulant davantage. Nous pouvons aussi faire évoluer nos manières de faire comme expliquer à un collaborateur le déroulement clair d'un entretien qui risque d'être difficile, annoncer clairement les objectifs poursuivis, laisser l'autre s'expliquer, s'exprimer.

Application

Comment vivre une relation sans violence en situation difficile ?

Nous venons de voir que pour bien vivre toute situation relationnelle, il est essentiel de clarifier ses attentes et ses besoins. Prenons une situation concrète, elle vous permettra de clarifier la façon dont vous entrez en relation avec les autres.

Les étapes	Vos réponses
Choisissez une situation dans laquelle vous pensez développer un peu de violence.	
Décrivez-la rapidement.	
Que ressentez-vous ?	

Les étapes	Vos réponses
Que vous dites-vous de vous ?	
Que vous dites-vous de votre interlocuteur ?	
Dans cette situation, qu'est-ce qui est difficile concrètement ?	
Dans cette situation, qu'est-ce qui est facile concrètement ?	
Quelle attitude adoptez-vous ?	
De quoi auriez-vous besoin ?	
Que pourriez-vous modifier ?	
Qu'allez-vous faire ?	

LES RÈGLES D'OR

- Accepter ses colères, les revendiquer, les gérer.
- Accepter l'autre dans ses émotions.
- Dissocier son émotion et celle de l'autre.
- Dissocier ce qui se passe en moi et ce qui se passe avec l'autre.
- Choisir de prendre soin des autres pour prendre soin de soi.

« Les émotions sont faites pour être partagées. »

Marc Levy

Chapitre 6
Revenez à une gestion authentique de vos émotions

Références principales aux variables :
6 - Gérer son émotion (Expression - Calme)
13 - Exprimer ses émotions
16 - Avoir confiance

Comme nous avons pu l'évoquer, nous vivons quatre émotions fondamentales : la joie, la colère, la peur et la tristesse. Nos émotions nous sont très utiles, elles nous permettent de prendre conscience de nos besoins et de dépenser de l'énergie pour les satisfaire. Chaque émotion est liée à un besoin spécifique : pour la peur le besoin de sécurité, pour la colère le besoin de changement, pour la tristesse le besoin de réconfort et pour la joie l'identification de la satisfaction. Lorsque nous ressentons une émotion, il est important de s'en faire une alliée car elle nous indique ce qui

nous manque et ce vers quoi nous devons nous diriger : vers de la sécurité, du changement, l'abandon ou le renouvellement.

Beaucoup de dynamiques internes vont influencer nos émotions, nous ne les évoquerons pas. Nous dirons simplement que nos émotions sont intimement liées à notre histoire, que nous en acceptons certaines, que nous en refusons d'autres, que certaines nous sont confortables alors que d'autres nous sont insupportables. En nous centrant sur la situation, rappelons que l'expression d'une émotion peut être liée à un besoin présent (comme par exemple lorsque j'ai peur parce que je vois le compteur kilométrique indiquer 150 km/h alors que mon pied s'est relevé avant même d'y penser pour me permettre de trouver de la sécurité) ou qu'elle peut être le reflet de l'histoire de la personne (des colères non exprimées à son supérieur hiérarchique qui seront exprimées à la maison). Concernant la dimension relationnelle de l'expression, nous dirons que les situations stressantes nous amènent à vivre de nombreuses émotions qu'il nous faut gérer au quotidien afin de satisfaire les besoins qui y sont liés. Une mauvaise gestion nous empêche de satisfaire nos besoins et de bien vivre nos émotions.

Dans le cadre d'une bonne gestion des émotions, il est fondamental d'accepter ses propres émotions pour mieux accepter celles de son interlocuteur de même que l'on accepte plus facilement les pensées d'autrui si on est au clair avec les siennes.

Vivre pleinement ses émotions se traduit par trois étapes : l'acceptation, la clarification du besoin, la réponse au besoin. L'acceptation de son émotion c'est la traverser, la ressentir pleinement. Cela favorise le bien-être intérieur, même pour une émotion « désagréable ». La clarification permet de donner du sens à son émotion en identifiant le besoin non satisfait. La réponse repose sur la mise en place de l'énergie nécessaire dans la satisfaction du besoin.

Lorsque nous exprimons une émotion, cela induit deux dynamiques fondamentales :

- La première est relationnelle, nous avons besoin de nous sentir accepté dans ce que nous sommes et donc dans l'émotion que nous exprimons ; si nous montrons de la joie, nous avons envie d'être reconnu dans cette joie. Il en est de même pour nos peurs, nos colères, ou nos tristesses.

- La seconde dynamique est plus « technique », chaque émotion étant liée à la recherche de satisfaction d'un besoin. L'émotion nous permet, dans le meilleur des cas, de prendre conscience d'un besoin et d'y répondre.

Face à l'émotion d'autrui nous pouvons adopter quatre attitudes de base. Nous pouvons l'accueillir, l'accepter, la reconnaître, lui donner une place légitime dans le lien, l'intégrer. C'est la posture la plus efficace dans la plupart des cas. Nous pouvons aussi la dévaloriser, en faire un objet de rabaissement de la personne : « Quel râleur. On dirait une fille… ». Nous pouvons également refuser l'émotion et son expression : « Calme-toi, arrête de pleurer… ». Nous pouvons enfin la dénier, ne pas la voir, ne pas en tenir compte, faire comme si elle n'existait pas.

Nous retrouvons, dans le tableau qui suit, les différents comportements que nous adoptons face à l'émotion.

Tableau dynamique des trois étapes de la réponse à l'émotion de l'autre

	Déni	Dévalorisation	Refus Non-acceptation de l'attitude	Acceptation
L'émotion	Non-perception. Pas de prise en compte du message. Prise en compte d'une autre émotion.	Colère : « Quel râleur ! » Peur : « Quel peureux. » Tristesse : « Arrête de « chouiner. » Joie : « Arrête de t'exciter. » « Arrête de faire le bébé. » « On dirait une fille. » « Quel dégonflé ! » « Ça sert à rien de… »	« Calme-toi. » « Arrête de pleurer. » « Tiens-toi correctement. » Injonction : « Tout le monde te regarde. » « Tais-toi. »	Je comprends ton émotion : « Que t'arrive-t-il ? » « Raconte-moi. » Je t'accepte dans ton émotion : « Je suis disponible pour toi. » Empathie.
Le besoin	« Ce n'est rien ! » « Ce n'est pas un problème ! »	« Ce n'est pas grave. » « Tu ne vas pas en faire un fromage ! » « Arrête de faire des histoires. »	« Arrête d'en parler. » « Tais-toi. »	« Quel est le problème ? » « De quoi s'agit-il ? » « Raconte-moi »
La réponse au besoin	« On n'y peut rien. » « C'est comme ça. » « C'est la loi. » « Y a rien à faire. »	« T'as qu'à… » « De toute façon… »	« Laisse tomber ! » « T'en verras d'autres. »	« Que peut-on faire ? » « Que peux-tu faire ? » « Comment trouver une issue ? » « Que souhaites-tu vraiment ? »

Comme on le voit dans le tableau, faire face à l'émotion avec efficience suppose de respecter les étapes d'accompagnement : l'acceptation de l'émotion, la clarification du besoin, la réponse au besoin. À tout moment il est possible de basculer vers un comportement de non-acceptation qui ne permettra pas de construire une situation gagnante avec son interlocuteur.

Mettre des mots

L'un des premiers axes de travail pour accepter ses émotions est de leur donner une signification en les nommant et de les dire. Nous avons souvent du mal à mettre des mots sur nos émotions. En les nommant, nous nous aidons à prendre le recul nécessaire pour les exprimer aux autres de façon satisfaisante. L'expression sereine en favorisera l'acceptation par l'interlocuteur.

Application

Pour vous aider à mettre des mots sur vos émotions et à identifier le besoin qui s'y rattache, nous avons répertorié des mots ou expressions fréquemment utilisés pour qualifier un ressenti, un état émotionnel.

Nous les avons classés en fonction de l'émotion de base à laquelle ils peuvent être rattachés.

Le classement qui vous est présenté vous permettra en outre d'identifier le besoin correspondant à chaque terme.

Termes liés à l'émotion de **Colère**

Agacé Irrité	Colère vis-à-vis d'une personne, d'un comportement. Besoin de prendre sa place, d'exprimer ses propres pensées. Besoin d'avoir une place reconnue. Ex. : être agacé des dires de sa voisine, ou par un comportement qui ne correspond pas à ses valeurs.
Agressif (être)	Action - comportement d'attaque. Différents degrés d'agressivité. Besoin de changement dans l'action. Ex. : insultes, remarques désobligeantes, attitude hautaine…
Arrogant Survaloriser (se)	Croyance de supériorité. Besoin d'affirmation de soi. Ex. : attitude avec le menton relevé.
Crier	Attitude, action liée à la colère exprimée qui peut induire de l'agressivité. - Besoin de changement. Ex. : « Tu te fiches de moi ! ».
Exaspéré Hors de soi	Énervement avec sentiment d'impuissance. - Colère non affirmée. - Besoin de changement et d'être plus proche de ses propres besoins. Ex. : « Cet enfant m'exaspère, je ne supporte pas sa lenteur ! ».
Fureur Rage Enragé	Ressenti proche d'un passage à l'acte : violence. Besoin d'acceptation du non-changement. Ex. : être furieux à un guichet face à un refus.
Haine Exécrer (quelqu'un)	Colère exacerbée face au pouvoir de l'autre et à sa propre absence de pouvoir sur l'autre. Besoin de limites.
Mécontent	Colère ressentie vis-à-vis d'une personne, d'une situation identifiée. - Besoin de changement.
Raillerie	Agressivité verbale directe - dévalorisation de l'interlocuteur. Ex. : « Avec toi, cela ne risque pas de marcher ! ». Besoin de changement et de valorisation.
Révolté	Sentiment d'injustice dans une situation. Besoin d'obtenir. Ex : être révolté par une injustice.
Toute puissance (sentiment de)	Croyance. Méconnaissance du pouvoir de l'autre. Besoin de réalisme, de limites. Ex. : « De toute façon, ils n'ont pas droit à la parole ! ».

Violence	Passage à l'acte. Incapacitation (absence de responsabilité). Besoin de limites. Ex. : coup de poing, paire de claques.
Maux de tête Migraineux	« Prise de tête » - colère non exprimée. Besoin d'exprimer la colère.

Termes liés à l'émotion de **Joie**

Acceptation	Acceptation de soi, de l'autre, de la situation. Comportement d'ouverture, de disponibilité.
Affection (avoir de l')	Sentiment d'amour pour autrui avec notion de prise en charge.
Aimable	Attitude « qui peut être aimé ». Ex. : se montrer aimable face à une personne inconnue.
Amour Amitié Allégresse Bonheur	État de bien-être - vivre. Besoin satisfait - plénitude.
Confiance	Bien-être, sérénité, acceptation. Ex. : avoir confiance en son conjoint.
Empathie	Acception. Comprendre et accepter les émotions et la place de l'autre en restant à la sienne. Satisfaction de ses propres besoins.
Enthousiaste	Envie marquée, énergie centrée sur une action future. Ex. : enthousiasme à l'idée de partir en voyage.
Envie désir	Plaisir projeté dans le futur. Besoin correspondant à la situation envisagée.
Fierté	Estime de soi. Affirmation d'une réussite. Joie liée à l'image de soi.
Plaisanterie simple	Recherche de plaisir simple, de détente, rire.
Ravissement	Plaisir intense d'ordre esthétique.
Vivant Plénitude	Affirmation de soi. Besoin satisfait.

Termes liés à l'émotion de **Peur**

Appréhension	Avant la mise en chantier de l'action ou de l'événement. Besoin d'être rassuré. Ex. : appréhension à prendre le bus le soir.
Gêné	Pas de prise de place. Besoin d'être accepté.
Inquiet	Peur diffuse. Besoin d'être rassuré. Ex. : inquiet pour l'avenir de ses enfants.
Panique	Action incontrôlée liée à une peur de grande intensité. Besoin de sécurité.
Phobie	Peur incontrôlée très marquée concernant un domaine spécifique. - Besoin de se rapprocher du réel. Ex. : avion, monde…
Survaloriser (l'autre)	Placer l'autre dans une position dominante : « Il vaut mieux que moi » - admiration excessive. Survalorisation des capacités de l'autre qui peut déboucher sur un sentiment d'impuissance : « Je ne peux pas lui répondre ». - Besoin d'être accepté et aimé.
Timide	Attitude se traduisant par de la discrétion. Peur de dire, peur de faire, peur de se montrer, de prendre sa place. Besoin d'être rassuré et accepté.
Bloqué	Inhibition. - Besoin de sécurité.
Crainte	Peur d'un événement. Besoin d'être rassuré. Prévision négative.
Surpris	Étonnement. - Peur liée à un événement qui ne rentre pas dans le cadre de référence ou le prévu. Besoin de mettre du sens pour être rassuré.
Terreur	Peur excessive. Toute l'énergie est dans l'émotion, incapacité d'agir.
Anxiété	Un état de peur amplifiée et globale, diffuse. Besoin de sécurité. Anxiété à l'approche d'un événement important.

Termes liés à l'émotion de **Tristesse**

Absent Ennui Désœuvré Paresse Découragement	Un état. Manque de motivation. Besoin de deuil et d'identifier des envies. Ex. : je me sens absent lors d'une réunion.
Distant Retiré Réservé Lointain	Alimentation de la tristesse dans le repli intérieur, le développement de son monde intérieur. Recherche de réconfort interne. Besoin de se retrouver.
Fatigué Apathique	Ressenti physique lié à la tristesse. Besoin de réconfort.
Vide (se sentir) Perdu	Absence de valeurs personnelles puissantes. Perte des repères. Besoin de valeurs de vie.
Blessé Brisé Douleur Dévalorisé	Perte de l'image de soi. Deuil de l'image personnelle pour l'autre. Besoin de repères personnels.
Cafard Déprimé	État - refus d'abandon du passé. Idées noires - absence d'envie. Besoin d'identifier de la satisfaction.
Chagrin Peine (avoir de la)	Tristesse liée à un événement précis afin d'en faire le deuil. Besoin de faire le deuil.
Délaissé Repoussé	Perte du lien. - Abandon de l'autre. Besoin de réparation.
Désespoir Désir de mort Mort (pensées)	Retour à l'état d'avant la vie.
Pessimiste Négatif	État - non-acceptation de la réalité présente. Recherche non identifiée d'un retour au passé. Abandon du futur.
Pleurs	Action liée à la perte. - Étape de deuil.
Spleen	État - tristesse sublimée.

Comme vous avez pu le lire, un terme est le reflet de plusieurs émotions, comme un parfum est composé de plusieurs essences. À votre tour d'identifier les émotions liées aux termes suivants et les besoins qu'ils dénotent.

N°	Terme	Joie	Colère	Peur	Tristesse	Besoin
1	Bouder - Faire la tête					
2	Méfiant					
3	Adoration (en) Admiration (en)					
4	Jalousie					
5	Servile (être)					
6	Abandonné Non désiré					
7	Autodérision					
8	Gentil (angle de la soumission)					
9	Pleurs de joie					
10	Rancunier					
11	Humour caustique Humour grinçant					
12	Nostalgie					
13	Trahi (se sentir)					
14	Discret					
15	Rejeter (les autres)					
16	Soupirer					
17	Fierté (se montrer trop fier)					
18	Dégoût Écœuré					
19	Agité (être)					
20	Autosatisfaction Orgueil Supériorité Vanité					

Proposition de réponse

N°	Terme	Émotion de base	Commentaires
1	Bouder Faire la tête	Colère Tristesse	Désir d'obtenir se traduisant par une agressivité indirecte et un abandon de la situation. Besoin d'être accepté, de se sentir aimé, recherche paradoxale du lien. Ex. : se mettre en retrait en montrant des signes d'énervement.
2	Méfiant	Colère Peur	Manque de confiance. Besoin du contrôle. Besoin de clarification de la situation. Induit une vérification importante. Du surcontrôle.
3	Adoration (en) Admiration (en)	Peur Joie	Mélange d'envie et de survalorisation. Crainte de prendre sa place face à l'autre. Peur d'être rejeté. Besoin d'être accepté.
4	Jalousie	Peur Colère	Peur de manquer, de l'abandon Besoin d'être rassuré. Besoin d'être considéré. Colère d'injustice, besoin de changement. Jalousie amoureuse ? Désir de contrôler l'autre, envie de l'autre (on ajoute la joie).
5	Servile (être)	Peur Tristesse Joie	Abandon de la responsabilité. Recherche de sécurité grâce à l'autre. Valorisation de la soumission (plaisir de la soumission).
6	Abandonné Non désiré	Tristesse Peur	Un état. Besoin de trouver les bases. de sa propre valeur, de ses valeurs.
7	Autodérision	Tristesse Colère Joie	Autodévalorisation. Colère retournée contre soi dans l'abandon du changement. Rire du pendu.

N°	Terme	Émotion de base	Commentaires
8	Gentil (soumission)	Peur Joie	Désir de fusion, besoin important d'être accepté. Peur du rejet. Besoin d'être accepté.
9	Pleurs de joie	Joie Tristesse	Joie de la situation. Les pleurs de joie sont liés à la perte de la situation précédente. Je fais le deuil de ce que j'étais avant.
10	Rancunier	Colère Tristesse	Colère maintenue liée à une frustration passée. Besoin du deuil de la situation précédente et désir d'obtenir. Ex. : pourquoi mon voisin a eu cela et pas moi ?
11	Humour caustique Humour grinçant	Colère Joie Tristesse	Colère non exprimée directement non affirmée. Attaque indirecte. Utilisation de la joie pour dévaloriser et dire sa colère. Besoin d'exprimer sa colère directement.
12	Nostalgie	Tristesse Joie	Plaisir de se remémorer. Tristesse de ne plus y être ou de ne plus avoir.
13	Trahi (se sentir)	Tristesse Colère	Colère dans le besoin de réparation. Tristesse dans l'abandon du lien.
14	Discret	Tristesse Peur	Abandon d'une posture affirmée. Peur de l'interlocuteur. On retrouve la notion de timidité.
15	Rejeter (les autres)	Colère Tristesse	Supériorité et abandon de l'autre. Besoin de dominance non réussi.

N°	Terme	Émotion de base	Commentaires
16	Soupirer	Colère Tristesse	Message indirect d'agressivité. Besoin de dire clairement son désaccord et son besoin. Ex. : lors d'une réunion, une personne ne dit rien mais soupire levant les yeux au ciel. Colère non affirmée, abandon d'un vrai changement.
17	Fierté (se montrer trop fier)	Colère Joie	Plaisir lié à son image. Survalorisation. Colère de ne pas être vu à sa juste valeur. Besoin de proximité.
18	Dégoûté Écœuré	Tristesse colère	Non-acceptation d'une situation, désir de changement mêlé de la perte de ses capacités à agir.
19	Agité (être)	Colère Peur	Colère non affirmée, tension avec peur de dire. Besoin de changement avec changement souvent non identifié. Peur du changement, besoin d'être rassuré. Ex. : Alain remue dans tous les sens en attendant en entretien.
20	Autosatisfaction Orgueil Supériorité Vanité	Joie Colère	Survalorisation. Besoin de clarifier sa place. Ex. : « Je suis entouré d'imbéciles. »

LES RÈGLES D'OR

- Accepter de ressentir, se « laisser traverser ».
- Mettre des mots (sur ce que l'on ressent ou ce que ressent l'autre).
- Aller à la recherche de ses besoins.
- Dissocier ce que l'on ressent et ce que ressent l'autre.

« C'est un grand défaut que de se croire plus que l'on n'est et de s'estimer moins que l'on ne vaut. »

GOETHE

Chapitre 7
Portez-vous de l'estime

Références principales aux variables :
4 - Donner de la reconnaissance
7 - Influencer (Persuader - Convaincre)
11 - Affirmer son point de vue, se mettre en avant
16 - Avoir confiance

Quelle curieuse mécanique que l'humain ! Il est deux systèmes : la relation externe et le « soi » interne, deux systèmes interdépendants. Nous ne pouvons avoir de relation efficace si nous n'avons pas l'estime de nous-mêmes et nous ne pouvons avoir de l'estime de nous-mêmes que si nous avons des relations enrichissantes. C'est le paradoxe de l'œuf et de la poule. Il n'est pas d'équilibre sans mouvement et nous nous trouvons face à deux issues possibles. Développer un cercle vertueux de petites expériences enrichissantes pour augmenter notre propre estime et ainsi avoir davantage de relations positives qui elles-mêmes renforceront notre propre estime par effet boule de neige. Ou l'inverse ; la partie « manque d'estime » recherche

des relations dévalorisantes qui renforceront la « non-estime » (qui est une forme d'estime paradoxale qui n'est pas liée à la réalité partagée) et qui, elle-même, favorisera les situations inefficaces.

C'est en permanence un rapport de forces et non un combat. Rien ne sert de lutter contre la « non-estime », c'est un vrai travail personnel que de choisir de renforcer l'estime de soi, de prendre soin de soi. C'est un vrai travail que de choisir des situations de communication de valorisation mutuelle. Trop de personnes voient la communication comme un élément naturel (qui traduit en réalité une posture de non-contrôle, une non-conscience) et ne se voient pas la capacité de mettre en œuvre des situations ou des postures personnelles différentes, des postures d'estime d'elles-mêmes.

Mettre en place une stratégie pour développer votre intelligence relationnelle prend racine dans l'estime que vous vous portez. Il est donc fondamental de travailler sur cette dimension et de « muscler » l'estime que vous avez de vous-même, de renforcer une image positive de ce que vous êtes dans le milieu dans lequel vous vivez.

L'estime de soi

Qu'est-ce donc que d'avoir de l'estime pour soi ?

C'est un ensemble de valeurs que nous avons construites, valeurs que nous nous donnons. La valeur que nous nous portons s'appuie sur trois grands axes :

- s'aimer pour ce que l'on est, l'amour-propre ;
- se percevoir clairement, la vision de soi ;
- avoir confiance en ses capacités à faire, à mettre en œuvre.

L'amour-propre repose essentiellement sur un ressenti positif de soi-même. La vision de soi repose sur une pensée claire. La confiance en soi repose sur l'affirmation de soi dans l'action et notamment dans le lien.

Avoir de l'estime pour soi, c'est se construire de la valeur. Les zones de non-estime sont des failles, des fêlures qui fragilisent l'ensemble de votre identité, de votre être. Ces zones de non-estime prennent la forme de survalorisation ou de dévalorisation. La vraie estime de soi est intrinsèque, sans comparaison aux autres. *« Je m'estime peu quand je m'examine,*

beaucoup quand je me compare », écrit Auguste Villiers de l'Isle-Adam. C'est un excellent exemple de jeu de dévalorisation et survalorisation alors que l'auteur pense vraisemblablement s'estimer.

Dans le tableau qui suit, vous pourrez identifier pour chaque thème le niveau d'estime que vous vous portez.

Quel type d'estime vous portez-vous ?

N'hésitez pas à repérer pour chaque thème, l'angle sous lequel vous vous portez estime.

La vision de soi

Thèmes	Dévalorisation	Estime de soi	Survalorisation
Être sûr de sa valeur intrinsèque	Manque de valeur. Il m'arrive souvent de me traiter de « con », « d'imbécile », « il n'y a qu'à moi que ça arrive ».	Valeur affirmée. Je pense être important. J'ai un rôle à jouer. Je suis utile. Je suis quelqu'un de bien.	Valeur en fonction de l'autre (comparaison). Je suis le meilleur. Je suis le plus fort.
Connaissance de soi	Perception par les défauts. Je suis incapable. Je suis un incapable.	Capacité d'évaluation, à se décrire, s'analyser. Je connais mes faiblesses relationnelles, mes capacités techniques réelles, ma valeur économique.	Je ne vois pas mes faiblesses. Je ne me vois pas de faiblesses.
Être sûr de soi dans ses pensées	Être de l'avis de celui qui parle. Ne pas avoir d'avis.	J'ai des idées, un point de vue sur le monde. Je sais voir dans une idée les éléments positifs et négatifs.	Avoir toujours raison. Avoir du mal à reconnaître ses erreurs.

L'amour de soi

Thèmes	Dévalorisation	Estime de soi	Survalorisation
Amour de soi Amour-propre Bienveillance	Je ne m'aime pas. Je ressens des émotions désagréables en pensant à moi.	Je me regarde facilement avec bienveillance. J'ai des émotions positives quand je pense à moi. Ressentir les émotions adaptées aux situations vécues.	Nombrilisme. Je suis centré sur les émotions positives, sur l'idée que j'ai de moi. « Je peux avoir le premier rôle dans tel domaine » (sans mise en œuvre).
Acceptation de soi	Je ne vois que mes faiblesses. Je me donne des limites trop étroites.	S'accepter tel que l'on est. Accepter ses limites. Je regarde mes limites avec bienveillance.	Je ne supporte pas mes faiblesses.
Acceptation de sa dimension corporelle	Je ne m'apprécie pas, je ne vois que mes défauts. Je me trouve moche.	Je me trouve bien comme je suis physiquement. J'apprécie ce que d'aucuns pourraient qualifier de défaut physique. Je prends soin de moi physiquement.	Je suis le plus beau. Je suis la plus belle. Je suis centré sur une image idéale.

La confiance en soi

Thèmes	Dévalorisation	Estime de soi	Survalorisation
Croire en soi Être sûr de soi dans ses décisions	Abandonner, ne pas décider. Ne pas avoir d'objectif ou avoir de trop petits objectifs. Laissez les autres décider. « Je ne vais pas y arriver. »	Se doter d'objectifs. Avoir des objectifs ambitieux. Croire en ses capacités pour faire. Mes décisions sont souvent bien pesées. Je suis capable de remettre en cause mes décisions. Globalement je sais ce que je peux faire et ce que je ne peux pas.	Avoir des objectifs trop ambitieux, irréalistes. Confondre rêve et objectif. Irréalisme : « Je ne peux pas perdre ».
Être fier de soi S'accepter dans le succès	Dans ma vie, j'ai beaucoup de regrets. « Je n'ai pas fait grand-chose. »	Renforcer sa valeur. Lorsque je me penche sur ce que j'ai vécu jusqu'à présent, je ressens plutôt du plaisir, de la joie. Émotion positive liée à l'action. Je peux citer facilement des choses que j'ai réussies.	Prétentieux : « J'ai tout réussi ! ».
Affirmation de soi	Soumis, en fuite. « Je ne suis pas à la hauteur. »	Défendre ses points de vue, ses besoins dans la relation. Je sais dire NON. Je suis tenace lorsque je veux quelque chose.	Agressif. Se placer sur un piédestal. Prendre de haut, « Grande gueule ».

Application

Répondez aux questions qui suivent :

- Est-ce que vous disposez d'énergie ?
- Êtes-vous capable de prendre une décision ?
- Avez-vous des ressources personnelles ?

Si vous avez répondu « non » à l'une des questions, vous méconnaissez vraisemblablement vos capacités.

Apportez maintenant une réponse à ces trois questions :

- Qu'est-ce que j'ai fait pour moi aujourd'hui ?
- Qu'est-ce que je vais faire pour moi aujourd'hui ?
- Quelles sont mes envies ?

LES RÈGLES D'OR

- Savoir se percevoir avec bienveillance sans se juger.
- Ne pas chercher à refaire son histoire.
- Apprendre aux autres à nous considérer.
- L'estime n'est pas la comparaison aux autres.

« L'amour ne va pas sans estime. » Alexandre Dumas, fils.

« Je PENSE donc je suis. » Descartes

« Je vois le monde à travers le filtre de mes ÉMOTIONS. » Esther Rochon

« Comment peut-on apprendre à se connaître soi-même ? Par la méditation, jamais, mais bien par l'ACTION. » Gandhi

« JE PENSE, JE RESSENS, J'AGIS, DONC JE SUIS. »

Chapitre 8
Gérez au mieux votre perception de la réalité

Référence aux résultats PAE du test Q.I.R. réalisé sur Internet.

Le monde que nous partageons, nous le percevons à travers nos cinq sens : l'ouïe, la vue, le toucher, l'odorat, le goût. Nous sommes amenés à privilégier certains sens plutôt que d'autres. Certaines personnes sont plutôt visuelles ou kinesthésiques (ressenti physique, toucher), d'autres au contraire sont auditives. Il vaut sûrement mieux être auditif pour quelqu'un qui travaille sur une plate-forme téléphonique ou pour un musicien, visuel pour un physionomiste ou un peintre, kinesthésique pour certains sportifs ou pour un kinésithérapeute.

Si nous privilégions certains sens, nous choisissons aussi notre façon d'approcher la réalité. On peut ainsi identifier trois types fondamentaux d'approche de la réalité : la PENSÉE, l'ACTION et l'ÉMOTION.

Certaines personnes pensent d'abord la réalité, elles la voient au travers de leur analyse, de leurs réflexions, mais aussi de leurs opinions. Ce qui importe pour elles, c'est souvent que les choses soient logiques, cohérentes, que les choses soient organisées. Elles se montrent responsables. Le monde doit correspondre à l'image qu'elles s'en font. D'autres personnes ressentent d'abord la réalité. Pour elles, les sentiments priment. Elles accordent beaucoup d'importance à leurs impressions, à l'atmosphère qui se dégage de la relation, au climat relationnel. Elles ont souvent le souci de l'autre. Le bien-être avec l'autre est essentiel pour elles. Certaines personnes enfin, vivent d'abord la réalité dans l'action. Elles sont centrées sur le concret, les objectifs à atteindre, la réalisation. Ce qui importe pour elles, c'est de faire, d'obtenir un résultat concret, de transformer la réalité.

Si vous avez réalisé le test sur Internet, vous avez pu voir vos tendances personnelles. Plus vos résultats sont contrastés, plus vos comportements sont vraisemblablement marqués et significatifs.

L'un des plus grands risques concernant la perception est l'exclusivité d'une perception ou tout au moins qu'une dimension prenne une place trop importante au détriment d'une autre. Vous retrouverez dans le tableau suivant les mots-clés caractérisant chacune des approches. Cela vous aidera à mieux vous comprendre et à mieux comprendre les personnes avec lesquelles vous êtes en relation.

PENSÉE	ACTION	ÉMOTION
Analyse Calcul Carte du monde Discours Information Lois Opinions Prévision Processus Réflexion Règles Représentations Respect Responsabilité globale Savoir-vivre Valeurs	Challenge Compétition Comportement Contrat Décision Énergie Évaluation Excitation Fonction Gain Mesures Objectif Responsabilité des résultats Résultat	Adhésion Bien-être/ mal-être Climat social Confiance Dévalorisation personnelle Émotions Expression Joie, peur, colère, tristesse Le souci de l'autre / de soi Partage Plaisir/envie de faire Prédiction Reconnaissance Responsabilité humaine Ressenti Valorisation personnelle

Application

1. Identifiez votre profil PENSÉE - ACTION - ÉMOTION (le 1er axe, le 2e axe, le 3e axe).

2. Repérez quelques personnes de votre entourage professionnel. Identifiez pour chacune les tendances d'appréhension. Repérez celles avec qui vous avez des affinités et celles dont vous êtes moins proche.

3. Vous pouvez faire de même pour les personnes de votre entourage (famille, amis).

Personne	Appréhension « P A E »	Affinité (de - 10 à + 10)
Vous		

Quelle relation ?

Même si nous avons une appréhension différente des situations, toute situation mérite une prise en compte des trois dimensions : souvent il y a besoin d'informations, de réflexion, d'analyse du problème, c'est la place de la pensée. La solution, l'engagement des parties est la place de l'action ; la reconnaissance de l'interlocuteur, l'acceptation de chacun représente la part émotionnelle. Dans beaucoup de situations nous sommes amenés à ne prendre en compte que les dimensions dans lesquelles nous sommes confortables.

Ces trois types d'approche de la réalité ont une influence très importante sur notre façon de communiquer avec les autres. Ainsi, en fonction de notre mode d'appréhension, nous privilégions certaines approches des problèmes et nous ne prenons pas forcément en compte l'ensemble des dimensions. Cela nuit à une relation harmonieuse car les trois approches sont interdépendantes et ne peuvent être comprises de façon isolée. Une relation harmonieuse permet de mettre en place des pensées claires, une gestion positive des émotions ressenties et une solution gagnante pour les deux parties. Aucun mode d'appréhension de la réalité n'est à privilégier, l'important est de trouver une harmonie.

Dans un échange finalisé efficace, toutes les dimensions ont une place à prendre :

- L'action par une décision exprimée ou non, un engagement, une mise en application.
- La pensée par la réflexion, l'opinion exprimée, l'analyse.
- L'émotion par la prise en compte des sentiments, du ressenti de chacun.

Repérez une intervention de 15 secondes de n'importe quel homme politique au journal télévisé de 20 heures ; sur le sujet évoqué, il aura soin de traiter ces trois dimensions afin d'avoir l'impact souhaité sur les téléspectateurs. L'oubli du traitement d'une dimension implique d'avoir un impact bien moindre. Si vous développez votre acuité sensorielle, vous serez même en mesure de repérer qu'il est un ordre, dans l'expression des trois dimensions, plus efficace que d'autres lors des interventions.

Application

Parmi les phrases suivantes repérez quelles dimensions sont prises en compte :

N°	Propositions	P	A	E
1	- Je vous remercie vivement pour votre aide, cela m'a permis de terminer à temps.			
2	- Une baguette pas trop cuite s'il vous plaît !			
3	- J'en ai marre, tu ne ranges jamais tes dossiers !			
4	- Allez me chercher le dossier XYZ tout de suite !!!!!			
5	- J'ai regardé votre travail, c'est intéressant, je vous propose d'approfondir la question n° 3.			
6	- Nous sommes réunis aujourd'hui dans le cadre de l'étude du plan B, notre objectif étant de finaliser la phase 4.			
7	- Tu as vu le travail de Michel ? - C'est ni fait ni à faire ! - Je me demande ce qu'il va devenir. - Il n'a vraiment pas sa place !			
8	- Notre train est momentanément arrêté, la voie n'étant pas disponible. Veuillez ne pas sortir, nous repartirons dans 10 minutes. Nous vous remercions de votre compréhension.			
9	- Bonjour Carole, puis-je disposer de mon après-midi ? - Non, Nicolas, je ne suis pas en mesure vous donner votre demi-journée, la charge de travail du service est trop importante. J'aurais aimé vous faire plaisir, vous pouvez prévoir une demande la semaine prochaine, cela sera plus simple.			
10	- Je suis très heureux de vous rencontrer, je suis sûr que nous allons faire du bon travail !			
11	- Tu vas tout de suite aider Maurice à ranger les cartons !			
12	- Cet exercice se termine, bravo, vous avez été jusqu'au bout. Allez maintenant vérifier vos résultats.			

Proposition de réponse

Pour chaque groupe de mots nous indiquons les dimensions prises en compte en indiquant :

- *En italique la dimension PENSÉE*
- **En gras la dimension ACTION**
- <u>En souligné la dimension ÉMOTION</u>

Certains groupes de mots peuvent avoir plusieurs attributs.

Il est à noter ici, que nous ne prenons pas en compte les messages non verbaux qui sont aussi déterminants.

N°	Propositions	P	A	E
13	- <u>Je vous remercie vivement pour votre aide</u>, cela m'a permis de terminer à temps.	P		E
14	- ***Une baguette*** pas trop cuite <u>s'il vous plaît</u> !	P	A	E
15	- <u>J'en ai marre</u>, tu ne ranges jamais tes dossiers !	P		E
16	- **Allez me chercher le dossier XYZ tout de suite !!!!!!**		A	E
17	- *J'ai regardé votre travail*, <u>c'est intéressant</u>, **je vous propose d'approfondir la question n° 3**.	P	A	E
18	- *Nous sommes réunis aujourd'hui dans le cadre de l'étude du plan B*, **notre objectif étant de finaliser la phase 4**.	P	A	
19	- *Tu as vu le travail de Michel ?* - *C'est ni fait ni à faire !* - *Je me demande ce qu'il va devenir* - *Il n'a vraiment pas sa place !*	P		
20	- Notre train est momentanément arrêté, la voie n'étant pas disponible. **Veuillez ne pas sortir, nous repartirons dans 10 minutes**. <u>Nous vous remercions de votre compréhension</u>.	P	A	E

N°	Propositions	P	A	E
21	- **Bonjour Carole, puis-je disposer de mon après-midi ?** - **Non**, Nicolas, *je ne suis pas en mesure vous donner votre demi-journée, la charge de travail du service est trop importante.* J'aurais aimé vous faire plaisir, **vous pouvez prévoir une demande la semaine prochaine, cela sera plus simple**.	P	A	E
22	- Je suis très heureux de vous rencontrer, je suis sûr que nous allons faire du bon travail !			E
23	- **Tu vas tout de suite aider Maurice à ranger les cartons !**		A	
24	- *Cet exercice se termine,* bravo, vous avez été jusqu'au bout. **Allez maintenant vérifier vos résultats**.	P	A	E

LES RÈGLES D'OR

- Prendre en compte toutes les dimensions.
- Ne pas rester exclusivement sur sa zone de confort.
- S'adapter à la zone de fonctionnement de son interlocuteur.

« La reconnaissance silencieuse ne sert à personne. »

Gladys Bronwyn Stern

Chapitre 9
Reconnaissez vos interlocuteurs

Références principales aux variables :

4 - Donner de la reconnaissance
8 - Plaisanter, être léger
10 - Adoucir le lien - Créer de la chaleur humaine

Pourquoi communiquer? Au-delà du besoin « technique » de la communication (« Passez moi le dossier 747 - Est-ce que ce train part pour Bruxelles ? - À quelle heure est la réunion du directoire ? »), comme nous l'avons déjà évoqué, nous vivons la relation avant tout comme la satisfaction d'un besoin de reconnaissance. Nous passons notre temps à rechercher la reconnaissance des personnes qui nous entourent, que cela soit devant la machine à café, en réglant un problème avec un collègue, en s'adressant à un client, en déjeunant en famille. Cette reconnaissance d'autrui nous permet d'être nous-mêmes. La communication nous amène à identifier que nous sommes comme l'autre et en même temps différents de l'autre, que nous sommes donc uniques. Nous sommes nous-mêmes

grâce aux autres. Des études montrent que nous ne pouvons être bien portants si nous ne recevons pas suffisamment de reconnaissance des autres, ce qui équivaut environ à trois heures de situations de communication par jour. Comme de respirer, de boire ou de manger nous avons donc le besoin d'être en lien avec les autres, de reconnaître et d'être reconnu.

Le besoin de reconnaissance

Ce besoin de reconnaissance relationnelle a notamment été étudié par les transactionnalistes (le modèle de l'Analyse Transactionnelle a été créé par Eric Berne). Le modèle définit les signes de reconnaissance comme étant l'unité de mesure de la relation dans la satisfaction du besoin de reconnaissance. Il montre la notion de condition dans la reconnaissance : la reconnaissance conditionnelle à une action, une attitude, et la reconnaissance inconditionnelle qui est l'acceptation de l'autre pour ce qu'il est. Il propose les notions de reconnaissance positive (valorisante) et négative (dévalorisante). De ces distinctions ressortent quatre types de reconnaissance comme le montre le tableau suivant :

Signe	Conditionnel. Reconnaissance d'une partie de la personne. Concerne le faire et l'avoir.	Inconditionnel. Reconnaissance de l'ensemble de la personne. Concerne l'être.
Positif + Valorise la personne	- J'apprécie votre travail. - C'est vraiment une jolie robe. - Vous vous débrouillez très bien sur ce travail. - Je vous félicite pour votre initiative.	- Je vous apprécie, Jean-Paul. - Je vous fais confiance. - Bonjour. - Tu es génial.
Négatif - Dévalorise la personne	- Ton travail n'est « ni fait ni à faire ». - Tu es habillé comme l'as de pique. - C'est truffé de fautes ce boulot, c'est à refaire. - Comment fais-tu pour t'y prendre aussi mal ?	- Imbécile. - Tu es nul. - Tu n'es vraiment pas à ta place. - Tu n'as rien à faire ici.

Application

Afin de vous permettre de mieux gérer la reconnaissance d'autrui, il est important de bien identifier les différents types de reconnaissance.
Dans le tableau suivant, identifiez les différents types de reconnaissance :

		Avec condition positive	**Avec condition négative**	**Sans condition positive**	**Sans condition négative**
1	Ton gâteau n'est pas bon !				
2	Bonjour !				
3	C'est du bon travail, je vais vous aider à terminer.				
4	Tu ne sais jamais ce que tu veux !				
5	J'apprécie ta nouvelle coupe de cheveux.				
6	Je ne m'en sortirai jamais.				
7	Je suis content de te voir.				
8	Tu n'es vraiment pas sérieux				
9	Je suis impatient qu'on aille au cinéma ensemble !				
10	Tu ne penses qu'à t'amuser.				

Proposition de réponse

		Avec condition positive	Avec condition négative	Sans condition positive	Sans condition négative
1	Ton gâteau n'est pas bon !		X		
2	Bonjour !			X	
3	C'est du bon travail, je vais vous aider à terminer.	X			
4	Tu ne sais jamais ce que tu veux !		X		
5	J'apprécie ta nouvelle coupe de cheveux.	X			
6	Je ne m'en sortirai jamais.				X
7	Je suis content de te voir.			X	
8	Tu n'es vraiment pas sérieux.				X
9	Je suis impatient qu'on aille au cinéma ensemble !	X			
10	Tu ne penses qu'à t'amuser.				X

L'intérêt du modèle est de nous permettre d'identifier de quelle reconnaissance nous nous nourrissons. Nous recevons la reconnaissance que nous donnons, nous nous nourrissons de ce que nous donnons. En ne prenant pas soin de la relation avec l'autre, nous ne prenons pas soin de nous-mêmes. Des études montrent même que les personnes gentilles ont une espérance de vie plus longue. De par l'attention qu'elles portent à l'autre, elles portent soin à elles-mêmes. Vous souhaitez vivre vieux, soyez gentils, vous souhaitez vivre mieux, soyez gentils. La relation douce induit de prendre soin de soi et de prendre soin de l'autre. Pour répondre à vos besoins, répondez aussi à ceux des autres.

LES RÈGLES D'OR

- Clarifier l'économie de sa reconnaissance.
- La reconnaissance positive accroît la qualité des échanges.
- La reconnaissance positive augmente les chances d'obtenir.
- La reconnaissance positive développe la croissance psychologique personnelle.

Partie 3

La clarté relationnelle du responsable

Dans cette partie je vous propose de vous centrer sur la place particulière de la relation pour le cadre, pour celui qui a de la responsabilité, dans la relation à l'autre dans une structure professionnelle. Pour cela j'évoque à plusieurs reprises la notion de pouvoir qui est un élément fondamental des relations professionnelles. Le responsable se doit de prendre un recul certain dans l'exercice du pouvoir afin de gérer le potentiel humain de façon optimale.

« Celui qui reconnaît consciemment ses limites est le plus proche de la perfection. » GOETHE

« Il faut avoir une parfaite conscience de ses propres limites, surtout si on veut les élargir. » ANTONIO GRAMSCI

Chapitre 1
Adoptez de bonnes limites professionnelles

Références principales aux variables :
2 - Être leader, gérer, diriger, structurer le lien
11 - Affirmer son point de vue - Se mettre en avant
12 - Respecter des limites claires

L'une des variables du test, « Respecter des limites claires », vous a permis d'identifier la notion de limites relationnelles. Dans le monde de l'entreprise, cette notion est déterminante. Dans la vie professionnelle une clarté dans les limites, que nous ne possédons pas toujours dans notre vie personnelle, est nécessaire.

Prenons l'exemple d'un cadre responsable de service. Ses fonctions exigent qu'il mette en place des limites claires dans les relations qu'il instaure avec ses subordonnés notamment dans ce qu'il choisit de partager de sa vie avec eux, dans les sujets de discussion, dans la manière d'être en relation (voir le tableau page suivante). Dans notre vie personnelle, il en est de même en fonction du niveau d'intimité, de confiance, mais aussi du type de partage avec l'interlocuteur; nous formulons ou pas les idées qui nous viennent, les émotions que nous ressentons, les sentiments que nous éprouvons, les décisions et les engagements que nous prenons.

Nous ne pouvons tout partager. Il nous faut donc faire des choix mais aussi ne pas mélanger: ce que je ressens, ce que je montre de ce que je ressens, ce que l'autre me montre de ce qu'il ressent, ce que j'imagine qu'il ressent vraiment. Il en est de même pour ce que je pense, ce que je décide.

Quelles limites professionnelles ?

Nous pourrions formuler cela autrement en écrivant qu'il est important de faire la différence entre ce que nous percevons et les interprétations que nous en faisons, entre ce que nous vivons intérieurement et ce que nous montrons extérieurement.

Rester dans ses limites, c'est donc rester sur soi-même, c'est s'affirmer dans son périmètre pour ne pas dire son territoire, en définissant ce que j'accepte d'entendre, ce que j'accepte dans la façon dont on me parle, ce que j'accepte dans une négociation, ce qui est négociable, ce qui ne l'est pas, ce que j'accepte de faire, ce que je n'accepte pas, ce que je veux et ce que je ne veux pas.

Le cadre, dans sa mission, se doit de clarifier, avec ses collaborateurs, quatre types de limites. Tout d'abord la proximité qu'il compte avoir avec eux. Cela peut se traduire par le choix du tutoiement ou du vouvoiement, l'utilisation du nom, du prénom. Puis ce qu'il livrera de lui-même comme par exemple sa vie familiale, son parcours, ses loisirs. Viennent ensuite les sujets de discussion qu'il accepte d'avoir avec ses collaborateurs. Et enfin l'information qu'il partage concernant l'entreprise elle-même: la politique générale, certains objectifs...

Les limites relationnelles du cadre

1. Limites de proximité :
Le « tu », le « vous »
La proximité physique
...

2. Partage de ce qu'il dit de lui :
Sur sa vie familiale
Sur son expérience
Sur ses loisirs
Sur ses problèmes
...

3. Les sujets de discussion :
La pluie et le beau temps
La politique
La famille Les loisirs
...

4. L'information concernant l'entreprise
Est-ce confidentiel ? - Est-ce qu'il informe ?
Est-ce qu'il en discute ?
La politique de l'entreprise
Les autres services
Les collègues
L'encadrement de même niveau
L'encadrement supérieur
...

Application

Afin de clarifier vos limites, définissez les choix relationnels que vous mettez en place dans votre entreprise.

	Ce qui est confidentiel face à mes collaborateurs	**Ce dont j'informe mes collaborateurs**	**Ce dont je discute avec mes collaborateurs**
Ma part personnelle			
Les sujets de discussion			
L'entreprise			

LES RÈGLES D'OR

- Clarifiez et choisissez vos limites.
- Les bonnes limites sont celles que vous choisissez.
- Les limites sont en cohérence avec celles de l'entreprise.

« La brutalité est le recours de ceux qui n'ont plus de pouvoir intérieur. »

ANNE HÉBERT

Chapitre 2

Comprenez la place du pouvoir dans la relation

Références principales aux variables :

2 - Être leader - Gérer, diriger, structurer le lien

12 - Respecter des limites claires

15 - Obtenir

Toute personne confrontée à la gestion de relation humaine dans sa fonction, tout cadre ne peut faire l'économie de se positionner clairement dans sa relation au pouvoir et dans son pouvoir dans la relation. Dans ce travail, nous vous proposons d'aborder la notion de pouvoir sous différentes facettes.

Mot tabou s'il en est, le pouvoir est un thème que l'on aborde souvent avec discrétion, et toujours avec pudeur. C'est pourtant une notion clé de nos organisations qui, sans elle, ne deviendraient que des structures rigides se mortifiant. Le pouvoir est synonyme d'action et de réalisation. Notre propos n'est pas d'en faire une étude organisationnelle, mais de repérer et d'analyser les enjeux relationnels qui lui sont liés au sein de l'entreprise. Qu'est-ce donc que le pouvoir ? Nous allons répondre sous divers angles en tentant de le ramener à ses conséquences sur la dimension relationnelle.

Le pouvoir, c'est décider

Posséder le pouvoir, c'est d'abord être en mesure d'entreprendre une action. Pouvoir acheter une baguette, pouvoir boire un verre d'eau, pouvoir se déplacer à son travail, mais aussi le pouvoir de se faire obéir, d'obtenir la compréhension, l'acceptation, le pouvoir d'obtenir du changement chez son interlocuteur. Avoir le pouvoir dans l'action repose sur trois notions de base :

- La capacité, la faculté (interne) de faire, de décider : capacité physique, par exemple de parler pour donner un ordre ; capacité mentale, par exemple d'opérer des comptes, de comprendre un système.
- Les moyens (externes) de faire, de décider : par exemple, avoir un environnement favorable ; être face à quelqu'un pour lui donner un ordre.
- Le droit, l'autorisation de faire, de décider : par exemple, un contrat définissant la relation entre le supérieur et le subordonné.

Pour avoir le pouvoir de me déplacer en autobus, il me faut la capacité de monter dedans, les moyens par la présence d'autobus et le droit par l'achat d'un ticket.

POUVOIR = Capacité + Moyens + Droit

En situation, face aux contraintes externes, notre pouvoir se traduit par notre capacité à décider.

La décision est une facette comportementale du pouvoir liée à la personne elle-même, à sa capacité et non à son environnement. La décision est une action de pouvoir. Trop souvent nous ne percevons pas notre pouvoir. Nous l'abandonnons au profit de l'environnement, de la situation, de l'autre et ignorons donc notre capacité à décider en étant centrés sur la contrainte : « J'étais obligé, il n'y avait pas d'autres solutions, il m'a contraint, je ne pouvais faire autrement, je n'avais pas le choix... ». Toutes ces expressions mettent en lumière la confusion entre les différents paramètres. Cette confusion autorise la déresponsabilisation, la démission, la soumission excessive, qui perdurent par la croyance d'un pouvoir excessif de la situation, de la structure ou de l'interlocuteur. Dans l'entreprise, chaque individu quel qu'il soit ne dispose que d'une partie du droit, des moyens. Chacun dispose de ses capacités dans toute situation où se pose la question du pouvoir. Les bonnes questions sont : - Quels sont les éléments sur lesquels je n'ai aucun pouvoir ? (souvent les contraintes externes) - Quelles sont les contraintes sur lesquelles j'ai du pouvoir ? (souvent les contraintes internes) - Quelles sont mes options ? - Quelle est ma décision ?

Nous pouvons trouver un grand confort à identifier notre pouvoir dans les différentes situations. Cela nous permet de sortir d'un sentiment d'impuissance, de blocage, d'un ressenti négatif, d'un mal-être. Prenons l'exemple d'un cadre qui assiste à une réunion de direction alors qu'il est tard et qu'il doit partir en week-end. A-t-il le choix ? A-t-il du pouvoir dans cette situation ou est-il contraint par son directeur ? Il y a certes des contraintes, mais ce cadre est en mesure de faire des choix dans les différentes options qui s'offrent à lui : - Il peut choisir de prendre le risque de ne pas y assister. - Il peut choisir de se faire porter pâle. - Il peut démissionner. - Il peut choisir de ne pas travailler lundi pour récupérer son temps. - Il peut choisir de rester à cette réunion... Toutes ces options nous montrent son pouvoir dans la situation, même si les enjeux vont favoriser le dernier choix. Il choisit vraisemblablement d'y rester. Ce faisant, il ne subit plus la réunion, il peut alors choisir de quelle manière il va y participer : Sera-t-il passif ou actif ? - Aura-t-il une attitude négative ou sera-t-il constructif ? S'il a le sentiment d'être contraint, on imagine bien quelle sera sa position.

Prendre sa place dans une structure implique une bonne compréhension des notions de pouvoir. Celui qui connaît la place du pouvoir peut prendre pleinement ses responsabilités.

Application

À la lumière de ce que vous venez de lire, clarifiez votre relation au pouvoir en répondant à ces questions.

N°	Question	Votre réponse
1	Ai-je le pouvoir de changer ma façon de faire, mon comportement ?	
2	Ai-je la responsabilité du travail effectué par mes collaborateurs ?	
3	Si un collaborateur ne fait pas son travail correctement, en suis-je responsable ?	
4	Ai-je le pouvoir de proposer des changements dans l'entreprise ?	
5	Ai-je le pouvoir de décider ces changements ?	
6	Ai-je le pouvoir de changer l'autre ?	
7	Ai-je le pouvoir de mettre en place les conditions pour que l'autre change ?	
8	Ai-je le pouvoir de me changer ?	
9	Si je change ma façon de communiquer, resterai-je la même personne ?	

Proposition de réponse

N°	Question	Notre réponse
1	Ai-je le pouvoir de changer ma façon de faire, mon comportement ?	OUI
2	Ai-je la responsabilité du travail effectué par mes collaborateurs ?	OUI
3	Si un collaborateur ne fait pas son travail correctement, en suis-je responsable ?	OUI

N°	Question	Notre réponse
4	Ai-je le pouvoir de proposer des changements dans l'entreprise ?	OUI
5	Ai-je le pouvoir de décider ces changements ?	En partie
6	Ai-je le pouvoir de changer l'autre ?	NON
7	Ai-je le pouvoir de mettre en place les conditions pour que l'autre change ?	OUI
8	Ai-je le pouvoir de me changer ?	OUI
9	Si je change ma façon de communiquer, resterai-je la même personne ?	OUI

Le pouvoir est avant tout décision. Vous développerez votre intelligence relationnelle en identifiant votre pouvoir et ses limites dans chaque situation.

LES RÈGLES D'OR

- Le pouvoir se prend, il implique une démarche active, il se demande, n'attendez pas qu'on vous le donne.
- Le pouvoir s'assume par la prise de responsabilité et la décision.
- Derrière chaque action se cache une décision.

« Ceux qui croient que le pouvoir est amusant confondent "pouvoir" et "abus de pouvoir". »

André Malraux

Chapitre 3
Identifiez votre pouvoir dans la structure de l'entreprise

Références principales aux variables :

2 - Être leader - Gérer, diriger, structurer le lien

7 - Influencer (Persuader - Convaincre)

15 - Obtenir

Le pouvoir est une notion qui se partage et qui se répartit dans toute structure. Pour l'identifier, il suffit de répondre à la question « Qui décide quoi ? ». Trois facettes de décision se dégagent : décider pour soi, de son action dans l'entreprise, du type d'action à entreprendre - décider pour les autres, de leurs actions, de leur emploi du temps, de l'organisation du travail - décider pour la structure des procédures, des objectifs, des stratégies.

Ces facettes de décision sont le reflet de six niveaux hiérarchiques qui correspondent à six niveaux de capacités :

1. L'action personnelle : les exécutants décident du type d'action à entreprendre pour eux-mêmes, de faire ou de ne pas faire (ranger l'entrepôt, rédiger un courrier, usiner une pièce...).

2. L'organisation concrète : les agents de maîtrise décident de l'organisation de leur propre travail (1 et 2) et de celui des exécutants (3) (emploi du temps des subordonnés, répartition des tâches journalières).

3. L'organisation méthodologique (sens de l'organisation) : l'encadrement décide de l'organisation du travail (1, 2, 3), de l'organisation de la structure, des procédures de fabrication (4), de la réalisation des objectifs définis par la direction.

4. La direction d'unité (sens de la production) : la direction d'unité est garante de l'organisation et des réalisations d'une unité de production (cela peut être ramené à un service).

5. La stratégie (sens de l'action, de la structure) : la direction décide des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour réaliser la politique générale.

6. La politique (essence du projet) : définition des idées, des valeurs, des objectifs généraux par la présidence, le conseil d'administration.

Ces distinctions définissent l'organisation fonctionnelle. La nécessité d'une répartition et d'une hiérarchisation du pouvoir fonctionnel dans une structure n'est plus à démontrer, et s'il n'apparaissait que des problèmes de pouvoir liés à la fonction, on est en droit d'imaginer que la classification succincte décrite ci-dessus serait quasi suffisante pour résoudre les problèmes de décisions dans l'entreprise. Mais il en va autrement, car le pouvoir trouve son sens et son essence non seulement dans la fonction, mais aussi dans la relation entre les hommes au cœur de l'entreprise. Cela nous conduit à nous interroger sur la réalité et la nature d'autres formes de pouvoir qui ne répondent pas à une nécessité organisationnelle mais à une nécessité humaine. Apparaît alors la notion de pouvoir personnel dans l'entreprise.

Échelle du pouvoir fonctionnel	
Niveau	**Type de pouvoir**
Présidence	Politique
Direction générale	Stratégie

Échelle du pouvoir fonctionnel	
Directeur d'unité	Direction
Cadre	Organisation
Agent de maîtrise	Faire faire
Agent d'exécution	Faire

Pouvoir fonctionnel et pouvoir personnel

Face au pouvoir fonctionnel défini par et dans la structure, nous retrouvons le pouvoir de chacun dans l'action. En toute logique le pouvoir personnel dans l'action est complémentaire du pouvoir fonctionnel défini dans la structure. Il permet à chacun d'agir aussi bien pour la structure (toute décision liée à l'action opérationnelle qui œuvre vers les objectifs de la structure) que pour lui-même (toute décision en destination de son bien-être). La plupart du temps, les deux vont de pair. Par exemple, le cadre affirme son pouvoir lorsqu'il contrôle les résultats d'un collaborateur, ce faisant il œuvre à l'atteinte des résultats pour l'entreprise et montre par là même son efficacité, laquelle lui permet de prétendre à une progression.

Il est clair que la quête du pouvoir est fondamentale lorsque l'on observe l'énergie dépensée par les différents acteurs pour en acquérir dans la structure et dans les relations. Citons la recherche d'un poste plus important, l'envie d'accéder à un poste de décision, la recherche du contrôle sur le collaborateur, du maintien de ses prérogatives ou encore la course à la promotion.

Caractéristiques des deux formes de pouvoir dans l'entreprise	
Pouvoir fonctionnel	**Pouvoir personnel**
Fondé sur un contrat et des moyens à disposition	Sur une faculté, une capacité
Droit acquis par contrat	Recherché, empirique
Défini par la structure	Défini par les personnes
C'est un moyen	C'est un moyen et une finalité
Vertical	Horizontal
Collectif	Individuel

Les motivations de la recherche du pouvoir

Qu'est-ce qui pousse donc chacun à cette recherche de pouvoir ? Quelle est la motivation des individus pour acquérir davantage de pouvoir au sein de l'entreprise ou dans la vie sociale ? La réponse peut être vue simplement si l'on s'appuie sur les travaux de Maslow[4] qui pose le postulat suivant : nous dépensons notre énergie pour satisfaire un ensemble de besoins fondamentaux qui nous permettent de vivre. Cela va du besoin de respirer à celui de se reposer, mais aussi de communiquer. Maslow propose une pyramide de cinq niveaux de besoins que l'on peut rapidement rappeler : les besoins physiques, le besoin de sécurité, le besoin de communication, le besoin d'estime et le besoin de réalisation de soi. Il considère que, toute notre vie, nous agissons pour satisfaire nos besoins et que l'on ne peut satisfaire réellement les besoins du haut de la pyramide que si l'on a satisfait les besoins de base. On ne peut, par exemple, dépenser son énergie à communiquer avec le ventre vide ou développer de l'estime pour soi en étant en insécurité.

Toute personne cherche donc à conserver ses capacités, son potentiel pour satisfaire ses besoins. Elle cherche à acquérir un pouvoir qui lui permet de satisfaire le niveau de besoins requis. Le pouvoir n'est pas lié à un niveau particulier, mais à la capacité d'atteindre la satisfaction d'un besoin, que ce soit au niveau des besoins physiologiques ou à tout autre niveau. Le pouvoir nous est donc nécessaire pour garantir la satisfaction de nos besoins.

Chacun d'entre nous va développer un système de pouvoir qui lui permet de maintenir un niveau de satisfaction de ses besoins et d'atteindre le niveau de besoin qu'il n'a pas encore. La recherche du pouvoir n'est donc pas une fin en soi, mais un moyen de satisfaire ses besoins. L'abandon de la recherche de pouvoir peut s'analyser comme la pleine satisfaction d'un niveau de besoin acquis sans recherche de satisfaction d'un niveau supérieur.

La réalisation de soi, ultime besoin de la pyramide s'avère alors comme le positionnement clair de la personne, la maîtrise de son action, de ses pensées et de ses émotions ; c'est donc la pleine reconnaissance de son

4. Abraham Maslow (1908-1970) : psychologue américain du courant humaniste, connu pour son explication de la motivation par la hiérarchisation des besoins.

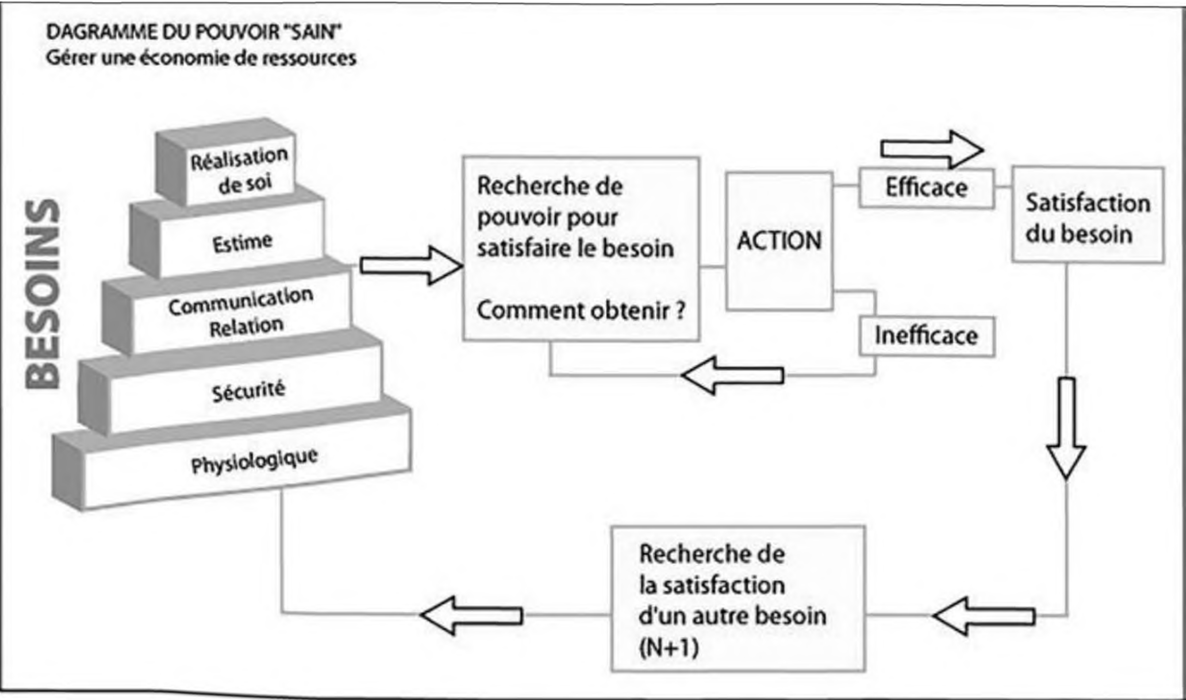
pouvoir sur son action, ses pensées et ses émotions, et l'abandon de la recherche d'un pouvoir « externe », dans la pleine intégration de son pouvoir interne. Le pouvoir s'accompagne d'une reconnaissance, d'une valorisation personnelle qui ne doit pas être conçue comme une finalité : le plaisir accompagnant le pouvoir doit être l'émotion qui permet la prise de conscience positive de la satisfaction du besoin de valorisation.

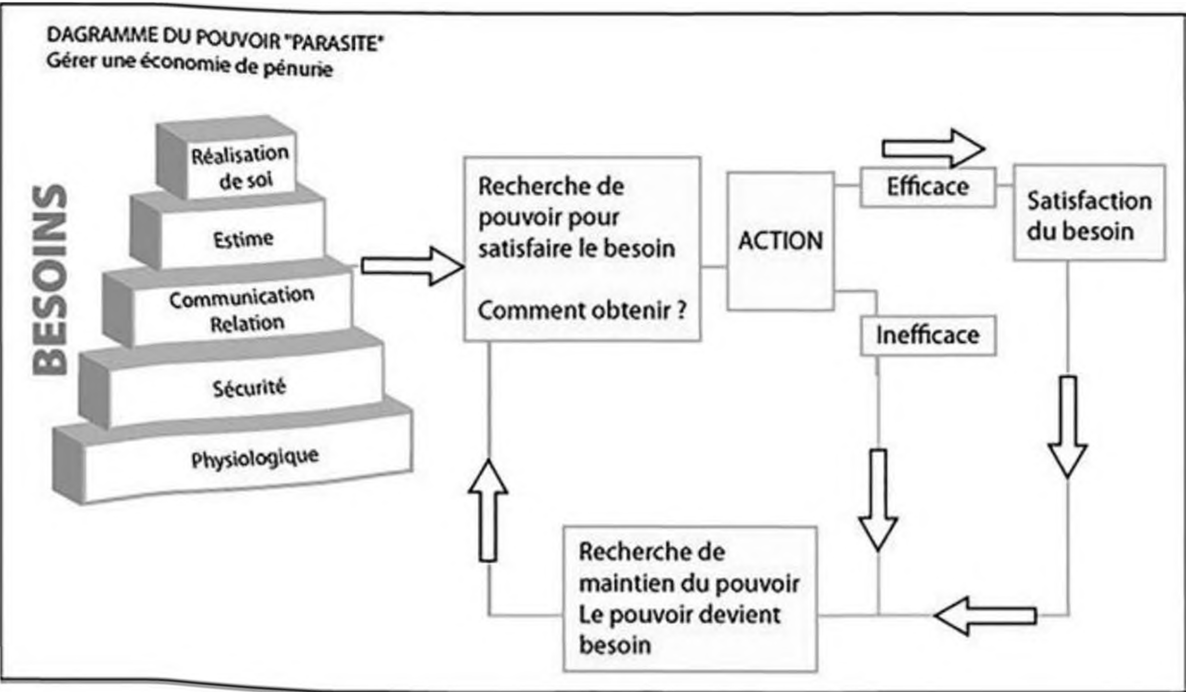
La décision et le pouvoir de décision permettent ainsi un renforcement de la personnalité, de l'importance de l'ego, de l'estime de soi, de l'acceptation de soi et des autres, pour développer la cohérence de son existence, sans pour autant constituer cette cohérence. Chaque décision prise et réalisée forme un élément qui renforce la différence entre soi et le reste du monde.

La personne, dans l'organisation, met donc en place un certain nombre d'actions non directement liées au travail, à la régulation, au développement de la structure, mais à la satisfaction de ses propres besoins, par la recherche du pouvoir sous toutes ses formes. L'organisation doit faire face à cette dépense d'énergie, qui n'est pas directement tournée vers la production, en la canalisant vers la production de deux façons. D'abord en versant un salaire afin de rétribuer le travail effectué pour la structure ; le salaire représente la motivation directe et externe au travail effectué dans l'entreprise car il permet au salarié de satisfaire un certain nombre de besoins en dehors de son temps de travail et au niveau du besoin qui lui convient. Puis en développant un système de motivation interne par la reconnaissance psychologique du salarié.

Pouvoir « sain » et pouvoir « parasite »

Il est important de distinguer les notions de pouvoir « sain » et de pouvoir « parasite » ; sain lorsqu'il est un moyen et participe à la satisfaction d'un besoin et « parasite » lorsque sa recherche devient une fin en soi, l'action menée n'étant qu'un prétexte pour maintenir un pouvoir. C'est alors une inversion de la relation de cause à effet : le pouvoir devient un besoin et non un moyen. Ainsi la recherche du pouvoir personnel ne va pas toujours dans le sens des objectifs de la structure ; il s'agit alors le plus souvent de la quête d'un pouvoir parasite comme par exemple : la rétention d'informations, le surcontrôle, la manipulation ou même l'intimidation. La recherche du pouvoir pour lui-même apparaît comme un dysfonctionnement de la personne.


DAGRAMME DU POUVOIR "SAIN"
Gérer une économie de ressources
BESOINS
Réalisation de soi
Estime
Communication Relation
Sécurité
Physiologique
Recherche de pouvoir pour satisfaire le besoin
Comment obtenir ?
ACTION
Efficace
Inefficace
Satisfaction du besoin
Recherche de la satisfaction d'un autre besoin (N+1)


DAGRAMME DU POUVOIR "PARASITE"
Gérer une économie de pénurie
BESOINS
Réalisation de soi
Estime
Communication Relation
Sécurité
Physiologique
Recherche de pouvoir pour satisfaire le besoin
Comment obtenir ?
ACTION
Efficace
Inefficace
Satisfaction du besoin
Recherche de maintien du pouvoir
Le pouvoir devient besoin

Application

Pour mieux comprendre les notions de pouvoir sain et parasite, nous vous proposons d'identifier si, dans les différentes situations, la personne est à la recherche d'un pouvoir sain ou à la recherche d'un pouvoir parasite.

	Situation	Réponse
1	Un cadre contrôle le travail d'un collaborateur en fonction de ce qui a été défini avec lui.	
2	Un directeur d'unité, en revenant de la pause déjeuner, trouve que les voitures ne sont pas garées correctement et fait la circulation sur le parking.	
3	Un cadre veut toujours avoir raison.	
4	Un cadre favorise la promotion d'un collaborateur parce qu'il a eu de bons résultats.	
5	Un cadre parle 90 % du temps en entretien.	
6	Un cadre contrôle l'heure de début et de fin de la réunion.	
7	Un cadre pinaille sur les détails du travail d'un collaborateur.	
8	Un cadre vient vérifier par hasard qu'un collaborateur effectue un travail demandé.	
9	Un cadre fait confiance à ses collaborateurs et ne contrôle pas leur travail.	
10	Un cadre mesure le temps de détente d'un collaborateur qui prend des pauses trop longues.	
11	Un cadre défavorise un collaborateur pour les congés parce qu'il a oublié de le saluer.	
12	Un cadre passe beaucoup de temps à corriger les documents de ses collaborateurs.	

Proposition de réponse

	Situation	Réponse
1	Un cadre contrôle le travail d'un collaborateur en fonction de ce qui a été défini avec lui.	Gestion de pouvoir sain
2	Un directeur d'unité, en revenant de la pause déjeuner, trouve que les voitures ne sont pas garées correctement et fait la circulation sur le parking.	Gestion de pouvoir parasite
3	Un cadre veut toujours avoir raison.	Gestion de pouvoir parasite
4	Un cadre favorise la promotion d'un collaborateur parce qu'il a eu de bons résultats.	Gestion de pouvoir sain
5	Un cadre parle 90 % du temps en entretien.	Gestion de pouvoir parasite
6	Un cadre contrôle l'heure de début et de fin de la réunion.	Gestion de pouvoir sain
7	Un cadre pinaille sur les détails du travail d'un collaborateur.	Gestion de pouvoir parasite
8	Un cadre vient vérifier par hasard qu'un collaborateur effectue un travail demandé.	Gestion de pouvoir parasite
9	Un cadre fait confiance à ses collaborateurs et ne contrôle pas leur travail.	Gestion de pouvoir parasite
10	Un cadre mesure le temps de détente d'un collaborateur qui prend des pauses trop longues.	Gestion de pouvoir sain
11	Un cadre défavorise un collaborateur pour les congés parce qu'il a oublié de le saluer.	Gestion de pouvoir parasite
12	Un cadre passe beaucoup de temps à corriger les documents de ses collaborateurs.	Gestion de pouvoir parasite

LES RÈGLES D'OR

- Le pouvoir ne se cumule pas : avoir un nouveau pouvoir implique une perte, le deuil d'un autre pouvoir.
- Le pouvoir relationnel absolu unilatéral n'existe pas (le tout ou rien).
- Le pouvoir est un moyen et non une fin.

« Nous sous-estimons souvent le pouvoir d'un contact d'un sourire, d'un mot gentil, d'une oreille attentive, d'un compliment sincère, ou d'une moindre attention ; ils ont tous le pouvoir de changer une vie. »

Leo Buscaglia

Chapitre 4
Clarifiez votre appréhension du pouvoir relationnel

Références principales aux variables :

2 - Être leader - Gérer, diriger, structurer le lien

5 - Se soumettre à bon escient - Accepter l'autorité et en montrer

7 - Influencer (Persuader - Convaincre)

Comme nous venons de le voir, le pouvoir apparaît aussi dans le processus relationnel. Il est souvent plus difficile à identifier car beaucoup moins concret. Il s'agit de définir qui dirige le lien, la relation (qui décide de quoi). Pour clarifier notre propos nous distinguerons le pouvoir sur le contenu (ce qui est dit), le pouvoir sur le processus relationnel (qui dirige le lien), le pouvoir sur la décision (qui décide in fine). Se soumettre à bon escient

suppose d'identifier sa part de pouvoir dans la situation et d'accepter que l'autre décide de choses qui vous concernent car vous n'avez pas tous les pouvoirs, seulement une partie. Dans l'entreprise qui est un lieu de pouvoir distribué, chacun détient un morceau de pouvoir dans l'organisation, c'est la répartition du pouvoir fonctionnel. Certains en ont moins que d'autres, et en tout état de cause, chacun peut en avoir un différent. Reconnaître sa part de pouvoir dans une situation nous permet, en même temps, d'affirmer notre pouvoir et de nous soumettre à celui de notre interlocuteur afin de vivre une relation équilibrée.

Concernant la gestion du processus, on pourrait penser que ce sont les deux protagonistes qui gèrent la relation ; pas toujours ou plutôt très rarement dans une situation professionnelle efficace. Lorsque l'on constate une double gestion, il s'agit le plus souvent de prises de pouvoir illégitimes (parasites) au niveau du processus ou alors d'un abandon du pouvoir légitime. Tout cela relève d'un mauvais positionnement personnel que l'on se doit de clarifier.

La gestion du processus relationnel

Pour bien comprendre les enjeux du pouvoir dans le processus relationnel il faut se poser trois questions : - Qui décide de combien de temps cela va durer ? - Qui décide de la forme, du déroulement de l'entretien ? - Qui décide des rôles de chacun ?

La réponse par l'affirmative pour l'un des locuteurs nous montre son pouvoir sur le processus.

Le gestionnaire du processus pourrait être le décideur ou le demandeur, celui qui détient l'information, il n'en est rien. Deux positionnements de base sont identifiables : le lien hiérarchique et le lien client/fournisseur au sens large. Dans la relation hiérarchique, c'est le supérieur hiérarchique qui gère le processus relationnel. Il est garant du lien et est d'ailleurs rémunéré pour gérer ses collaborateurs. Dans la relation client/fournisseur cela est plus complexe, il peut s'agir de relations internes ou externes à l'entreprise. Dans la plus grande majorité des cas, c'est le fournisseur qui gère, mais il arrive que cela soit le client lorsque celui-ci est un professionnel et qu'il dispose d'un pouvoir de décision important. Il se comporte alors quel-

quefois comme le supérieur hiérarchique. Ce qui est fondamental c'est de prendre la bonne place et de dépenser l'énergie nécessaire et suffisante pour gérer un lien constructif.

Application

Cet exercice vous permet d'identifier le partage du pouvoir dans la relation. Dans les différentes situations, indiquez qui a le pouvoir de quoi.

Les situations	Les acteurs	POUVOIR de dire	POUVOIR de décider	POUVOIR de gérer le processus
Passage en caisse au supermarché	Caissière Clients			
Consultation chez un médecin	Médecin Patient			
Entretien annuel d'évaluation participatif	Responsable Subordonné			
Discussion dans un couple	Deux acteurs			
Discussion parent/enfant de 10 ans	Parent Enfant			
Discussion parent/enfant de 20 ans	Parent Enfant			
Achat dans un magasin	Vendeur Client			
Entretien de travail	Cadre Collaborateur			

Proposition de réponse

Les situations	Les acteurs	POUVOIR de dire	POUVOIR de décider	POUVOIR de gérer le processus
Passage en caisse au supermarché	Caissière Clients	Caissière Clients	Clients	Caissière
Consultation chez un médecin	Médecin Patient	Médecin Patient	Médecin (prescription)	Médecin
Entretien annuel d'évaluation participatif	Responsable Subordonné	Responsable Subordonné	Responsable Subordonné	Responsable
Discussion dans un couple	Deux acteurs	Les deux acteurs	Les deux acteurs	Les deux acteurs
Discussion parent/enfant de 10 ans	Parent Enfant	Parent Enfant	Parent Enfant (en fonction du parent)	Parent
Discussion parent/enfant de 20 ans	Parent Enfant	Parent Enfant	Parent Enfant	Parent Enfant
Achat dans un magasin	Vendeur Client	Vendeur Client	Client	Vendeur
Entretien de travail	Cadre Collaborateur	Cadre Collaborateur	Cadre collaborateur	Cadre

Application

Lors d'une prochaine réunion, amusez-vous à identifier les collègues qui de vue et donc une influence sur le processus. Listez les participants et mettez une croix à chacune des interventions. Vous pourrez alors identifier qui a une influence sur le processus de la réunion.

LES RÈGLES D'OR

- Laisser la gestion du processus à qui de droit. Clarifier ou faire clarifier le processus.
- Clarifier ou faire clarifier les objectifs.
- Identifier clairement son rôle.
- Prendre le pouvoir c'est prendre une juste autorité.

« L'autorité doit aller de pair avec la responsabilité. »

James O. McKinsey

Chapitre 5
Montrez votre autorité

Références principales aux variables :

2 - Être leader - Gérer, diriger, structurer le lien

5 - Se soumettre à bon escient - Accepter l'autorité et en montrer

7 - Influencer (Persuader - Convaincre)

11 - Affirmer son point de vue - Se mettre en avant

Nous l'avons vu, l'autorité du cadre s'appuie sur les pouvoirs fonctionnel et personnel. Cette autorité, dont la légitimité est avant tout donnée par la structure, se doit d'être renforcée par des compétences techniques avérées et par des aptitudes relationnelles. Apparaît ici la notion d'autorité du cadre.

D'une manière générale, chacun de nous, lorsqu'il communique, montre plus ou moins d'autorité dans sa façon d'être et aura d'autant plus d'influence sur son interlocuteur. Avoir de l'autorité n'est ni une bonne, ni une

mauvaise chose. L'autorité est un outil qu'il faut utiliser avec intelligence. La notion d'autorité est à double sens et double condition : que vous preniez l'autorité (grâce aux messages que vous adressez) et que l'interlocuteur vous la donne (qu'il vous la reconnaisse). Ce n'est en aucun cas une mécanique à sens unique, l'autorité se construit avec l'autre dans le lien.

Il est des métiers ou des rôles qui réclament l'affirmation de l'autorité dans le sens où l'interlocuteur se doit de suivre les consignes, d'obéir, de se conformer à ce qui est attendu. La fonction d'encadrant en fait partie.

L'autorité d'un cadre s'appuie sur trois dimensions :

- son statut défini par la structure, statut qui lui donne l'autorité de faire faire ;
- sa compétence technique, reconnaissance pour ses capacités d'organisation, de gestion, de décision ;
- ses compétences relationnelles à travers les messages qu'il adresse.

Deux types de messages d'autorité

Ce sont justement les messages qu'il adresse qui définissent sa zone d'autorité, sa capacité à se faire obéir. Il ne peut faire l'économie d'adresser des messages d'autorité s'il souhaite développer l'efficacité de son service. Ces messages prennent nombre de formes et c'est à chaque cadre de choisir, parmi tous les messages, ceux qui lui conviennent. Nous pouvons toutefois définir des messages d'autorité que l'on qualifiera de positifs car ils sont bien acceptés par le collaborateur et des messages d'autorité négatifs car ils sont, la plupart du temps, mal acceptés par le collaborateur.

Bases de l'autorité du cadre

Loi - La légitimité

Statut - Représentant de la structure
Liens avec ses supérieurs
Les textes…

Compétences - Technique / Organisation

Gestion de l'information
Gestion de projet
Contrats passés
Techniques spécifiques…

Relations

Contenus : ce qui est dit
Attitudes : la façon d'être
Processus : la gestion du lien
Management des situations…

Application

Ce travail vous permettra de mieux identifier comment vous affirmez votre autorité.

Servez-vous de votre expérience pour faire votre choix.

Les attitudes proposées augmentent-elles ou diminuent-elles la zone d'autorité du cadre ?

Pour les attitudes que vous avez considérées comme augmentant la zone d'autorité, identifiez ensuite si le message favorise une autorité positive (bien acceptée) ou négative (mal acceptée).

	Thèmes	Diminue	Augmente	Positif/ Négatif
1	Poser des questions à son collaborateur.			
2	Relever le menton en s'exprimant.			
3	Nommer les personnes : « Monsieur Durand », « François ».			
4	Montrer le doigt pointé fréquemment.			
5	Se comparer à ses subordonnés : « Je le fais bien moi… ».			
6	Disposer d'une voix forte.			
7	Sourire à ses collaborateurs.			
8	Lors d'entretiens, mains posées sur le bureau.			
9	Documents mal rangés sur son bureau.			
10	Articuler.			
11	Dire ce que l'on fait dans la relation.			
12	S'asseoir sur le bord de son siège.			
13	Porter des vêtements sombres.			
14	Avoir le regard fixe.			
15	Faire des gestes amples.			
16	Regarder sur le côté.			
17	Se tenir droit.			
18	Référence fréquente au règlement de l'entreprise.			
19	Avoir une gestuelle avec une main à plat.			
20	Avoir le regard direct.			

Proposition de réponse

Nous ne prenons pas le temps d'expliciter de façon détaillée nos propositions, elles sont avant tout des pistes de réflexion. Toutes les interprétations sont discutables notamment parce qu'elles sont sorties d'un contexte, mais elles vous permettront d'identifier si vous avez une perception juste de l'autorité relationnelle.

	Thèmes	Diminue	Augmente	Positif/ Négatif
1	Poser des questions à son collaborateur.		X	+
2	Relever le menton en s'exprimant.		X	-
3	Nommer les personnes : « Monsieur Durand », « François ».			+
4	Montrer le doigt pointé fréquemment.		X	-
5	Se comparer à ses subordonnés : « je le fais bien moi… ».	X		
6	Disposer d'une voix forte.		X	
7	Sourire à ses collaborateurs.	X		
8	Lors d'entretiens, mains posées sur le bureau.		X	+
9	Documents mal rangés sur son bureau.	X		
10	Articuler.		X	+
11	Dire ce que l'on fait dans la relation.		X	+
12	S'asseoir sur le bord de son siège.	X		
13	Porter des vêtements sombres.		X	
14	Avoir le regard fixe.		X	-
15	Faire des gestes amples.		X	+ ou -
16	Regarder sur le côté.	X		
17	Se tenir droit.		X	+
18	Référence fréquente au règlement de l'entreprise.	X		
19	Avoir une gestuelle avec une main à plat.		X	+
20	Avoir le regard direct.		X	+

Application

Dans l'objectif de développer une autorité positive, repérez maintenant dans les messages que vous adressez à vos collaborateurs ceux qui, d'après vous, favorisent votre autorité ou au contraire la discréditent :

-
-
-
-
-

LES RÈGLES D'OR

- L'autorité est un moyen, pas une fin en soi.
- Choisir des messages d'autorité positifs.
- Marquer de l'autorité sans légitimité relève de l'agressivité.

« Le paradoxe de la condition humaine, c'est qu'on ne peut devenir soi-même que sous l'influence des autres. »

Boris Cyrulnik

Chapitre 6

Choisissez entre influence et manipulation

Références principales aux variables :

5 - Se soumettre à bon escient-Accepter l'autorité et en montrer

7 - Influencer (Persuader - Convaincre)

12 - Respecter des limites claires

On ne peut évoquer les notions de pouvoir et de communication sans en arriver au monde de l'influence. Dès que nous sommes en lien, nous sommes à la recherche de changement chez notre interlocuteur. Nous souhaitons par exemple qu'il nous écoute, qu'il apporte un document, qu'il réalise rapidement un travail. Nous attendons donc de lui un changement et pour cela nous l'influençons pour qu'il modifie un comportement, une pensée, une attitude, une décision… Lorsque nous évoquons cette notion

de projet sur autrui, il existe une confusion marquée entre l'influence et la manipulation.

La frontière entre influence et manipulation

L'influence a une connotation positive et la manipulation a une connotation négative, et cela à deux titres : aussi bien en termes d'efficacité dans l'action, qu'en termes de valeur morale. L'influence engendre des changements positifs pour la personne, la manipulation est source de sentiments négatifs, de dévalorisation, de mal-être.

Nous pouvons influencer quelqu'un en agissant dans son environnement. Il s'agit de mettre en place un système qui va « guider » sa pensée, son émotion, son ressenti et son action, qui va influencer son cheminement mental qui, rappelons-le, lui reste propre, et sur lequel nous n'avons pas de pouvoir.

L'influence positive se réalise dans une structure déterminée, une relation définie : situation de vente où le client est là pour acheter, situation pédagogique où l'élève, le stagiaire est là pour apprendre, situation de réunion dont l'objectif est la prise de décision. Elle s'effectue en déclarant le projet poursuivi vis-à-vis de l'autre. Un homme qui dit à sa compagne : « J'ai envie d'aller au cinéma, il y a un excellent film ce soir que tu aimeras, on y va ? » l'influence. Pour la manipuler, il suffit qu'il ne lui parle pas de son désir dans la poursuite de son objectif, en disant : « Il n'y a rien de bien à la télé ce soir. » ou : « Qu'est-ce qu'on fait ? ».

Lorsque rien n'est déterminé, nous entrons dans le monde de la manipulation, où l'on tente sans le déclarer d'influencer son interlocuteur. La manipulation peut se définir de façon assez simple : poursuivre un objectif caché qui n'est pas dévoilé à son interlocuteur, en laissant apparaître un autre objectif, un objectif mineur ou aucun objectif. Le prestidigitateur utilise souvent cette technique : il favorisera, par exemple, le fait que vous regardiez sa main gauche pendant que la droite effectue l'action importante.

En communication, cela se traduit par un certain nombre de situations de fait. Le vendeur qui parle à l'acheteur de ses vacances le manipule-t-il ? Ce même vendeur qui le fait asseoir dans un fauteuil confortable le manipule-

t-il ? Non ! Si vous êtes face à un vendeur vous connaissez son objectif. Il est clair qu'il est là pour vendre et non pour faire des châteaux de cartes. Qu'il mette en place un environnement agréable, de plaisir, de convivialité, afin de favoriser la poursuite de l'objectif de vente, n'est pas manipulation, c'est, comme nous l'avons défini plus haut, de l'influence sur le milieu.

En revanche, s'il fait un geste destiné à détourner l'attention du client, s'il se tient trop près de lui ou formule des phrases trop techniques pour favoriser sa confusion, il s'agit de manipulation. Il poursuit un objectif caché détourné de l'objectif véritable (la décision d'achat) : faire en sorte que l'autre n'ait plus d'options, ne voit plus qu'un chemin, ne soit plus clair face à la situation, ne soit plus cohérent par rapport à son propre objectif d'acheteur. L'objectif du vendeur s'énonce alors : « Deviens confus », et non : « Achète mon produit ».

Créer la confusion (donc manipuler) n'est pas prendre le pouvoir mental sur l'autre, c'est créer une situation (un environnement) de confusion où l'autre a encore son libre arbitre. Pour celui qui se sent manipulé ou qui s'estime dans une situation qui ne lui convient pas, il est alors nécessaire de formuler, d'exprimer par des mots, le déséquilibre ou le malaise ressenti et de clarifier la situation pour ne pas entrer dans le jeu de la confusion.

Si nous y entrons, c'est que nous avons avantage à le faire ! Il n'est pire manipulé que celui qui manipule. La manipulation n'est pas le fait de personnes mauvaises, méchantes ou machiavéliques : chacun agit avec les moyens qu'il se donne, et ceux que l'environnement lui laisse. Nous sommes tous des manipulateurs en puissance. Les situations de manipulation abondent dans l'entreprise ou la vie familiale, ce, chaque fois que nous avons un projet sur autrui.

Il est fréquent que nous tentions de manipuler notre entourage sans même nous en rendre compte. L'une des raisons principales est que nous avons la peur de voir l'autre nous opposer un refus face à une demande assumée et donc parfaitement claire, trop claire. Nous touchons ici à la notion de conscient et d'inconscient, ou plus simplement de connu ou d'inconnu. Un certain nombre de manipulations peuvent s'opérer consciemment, d'autres beaucoup moins. Les manipulations conscientes sont des stratégies d'action réfléchies, moins nombreuses qu'on voudrait le croire : nous ne sommes pas aussi machiavéliques que nous le pensons, et d'ailleurs ces stratégies s'avèrent souvent inefficaces à moyen terme. Elles demeurent

cependant (hélas !) efficaces dans certaines situations à court terme comme dans certaines ventes. La manipulation non consciente n'est souvent que le reflet d'un manque d'affirmation personnelle dans la relation, de confusion et d'invitation à la confusion. Elle reste un moyen paradoxal d'obtenir ce que l'on souhaite.

Un des rôles du cadre est d'influencer ses collaborateurs, pour qu'ils agissent de façon adaptée dans la structure, qu'ils remplissent leurs missions au mieux, qu'ils vivent bien dans le service. Pour cela il met en œuvre un certain nombre d'actions aussi bien techniques que relationnelles qui renforcent son pouvoir d'influence. Toute situation de rencontre, formalisée ou non est un moment où le cadre canalise l'énergie de ses collaborateurs.

Pour les influencer, l'utilisation des outils se doit d'être claire. Dans le cas contraire, les collaborateurs se sentent manipulés et ne remplissent pas la mission de façon satisfaisante. Dans les phénomènes d'influence mutuelle, les deux interlocuteurs sont gagnants. Dans les phénomènes manipulatoires il y a un gagnant et un perdant et dans quasiment tous les cas, on sort de la poursuite des objectifs déclarés de la structure. Le cadre se doit de se questionner sur les objectifs qu'il poursuit et sur sa posture afin de maintenir une influence positive sur ses collaborateurs. Le tableau qui suit est destiné à vous montrer différentes formes de la manipulation.

Exemples de manipulations conscientes ou non conscientes

- Se tenir trop près de son interlocuteur, ne pas respecter sa distance personnelle (englober l'autre, fusionner).
- Faire des phrases trop techniques.
- Employer un vocabulaire inaccessible à l'autre.
- Faire des phrases trop longues qui créent la confusion.
- Laisser une porte ouverte derrière son interlocuteur (insécurité).
- Donner trop d'informations.
- Déformer l'information.
- Ne pas donner l'information nécessaire.
- Tronquer l'information.
- Donner une fausse information.
- Ne pas finir ses phrases (demande implicite à l'autre de les terminer).
- Non-congruence geste/parole (voir double contrainte).

- Trop de séduction de la personne, sourire séducteur (détourner l'objectif fonctionnel en objectif relationnel).
- Gestes à double sens.
- Formuler des non-demandes (prise en charge, symbiose).
- Régler les problèmes au coup par coup.
- Privilégier le court terme.
- Déstabiliser le long terme au profit du court terme.
- Régler un problème en en créant un autre (déshabiller Paul pour habiller Jacques).
- Trop favoriser ses objectifs personnels face aux objectifs de l'organisation.
- Ne pas définir d'objectifs, de déroulement dans les rencontres.
- Reformuler de manière tendancieuse ou floue.
- Parler de plusieurs choses à la fois.
- Gestes hypnotiques (répétitifs, qui dévient l'attention).

Application

Dans votre fonction de responsable vous vous devez de mettre en place des stratégies gagnant/gagnant.
Repérez dans les situations suivantes, celles qui vous paraissent être de l'ordre de l'influence et celles de l'ordre de la manipulation.

N°	Situations	Réponses
1	- Caroline, j'ai une réunion importante vendredi, je sais que je peux vous faire confiance, pouvez-vous me remplacer pour la permanence de 17 h à 17 h 30 ?	
2	- Je suis embêté je ne sais pas comment faire pour être à la réunion hebdomadaire, je dois voir le directeur général à la même heure… Je ne sais pas comment faire…	
3	- Vous qui ne m'avez jamais refusé votre aide, pouvez-vous finir ce dossier cet après-midi ?	

N°	Situations	Réponses
4	- Je suis très content de votre travail Paul, je vous propose un rendez-vous pour clarifier vos responsabilités sur votre fiche de poste.	
5	- Monsieur, puis-je prendre une demi-journée de RTT en fin de semaine prochaine ? - Hum, cela m'ennuie, le planning est fait… Il faut voir, cela dépendra des résultats d'aujourd'hui.	
6	Se placer côte à côte avec l'évalué en entretien d'évaluation.	
7	- Ça m'ennuie un peu, je ne peux vous donner une réponse de suite, je me renseigne et je vous donne une réponse cet après-midi !	
8	Parler du travail d'un collaborateur avec un autre collaborateur.	
9	Suite à un dysfonctionnement : - Comment allons-nous régler ce problème Hervé ? Quelle solution me proposez-vous ?	
10	Ne rien clarifier en début de réunion.	
11	- Hum, je boirais bien un petit café moi. - Je vous en fais un monsieur.	
12	- Dites-moi ce que vous pensez de l'action que vous avez menée et après je vous donnerai mon point de vue.	
13	En revenant d'une réunion, dire à ses collaborateurs : - Je suis embêté il y aune nouvelle directive, je ne suis pas d'accord, mais il va falloir l'appliquer.	
14	- Patricia que préférez-vous ? Prendre votre journée de RTT le 16 ou le 18 ?	

Proposition de réponse

N°	Situations	Réponses
1	- Caroline, j'ai une réunion importante vendredi, je sais que je peux vous faire confiance, pouvez-vous me remplacer pour la permanence de 17 h à 17 h 30 ?	**Influence** Demande dirigée claire
2	- Je suis embêté je ne sais pas comment faire pour être à la réunion hebdomadaire, je dois voir le directeur général à la même heure… Je ne sais pas comment faire…	**Manipulation** Absence de demande
3	- Vous qui ne m'avez jamais refusé votre aide, pouvez-vous finir ce dossier cet après-midi ?	**Manipulation** Enjeu trop important (jamais refusé)
4	- Je suis très content de votre travail Paul, je vous propose un rendez-vous pour clarifier vos responsabilités sur votre fiche de poste.	**Influence** Valorisation Demande claire
5	- Monsieur, puis-je prendre une demi-journée de RTT en fin de semaine prochaine ? - Hum, cela m'ennuie, le planning est fait… Il faut voir, cela dépendra des résultats d'aujourd'hui.	**Manipulation** Fuite manipulatoire Marchandage
6	Se placer côte à côte avec l'évalué en entretien d'évaluation.	**Manipulation** Impossibilité de se regarder directement
7	- Ça m'ennuie un peu, je ne peux vous donner une réponse de suite, je me renseigne et je vous donne une réponse cet après-midi !	**Influence** Réponse différée Engagement
8	Parler du travail d'un collaborateur avec un autre collaborateur	**Manipulation** Pas de confidentialité Compétition interne Manigance
9	Suite à un dysfonctionnement : - Comment allons-nous régler ce problème Hervé ? Quelle solution me proposez-vous ?	**Influence** Demande claire

N°	Situations	Réponses
10	Ne rien clarifier en début de réunion	**Manipulation** Flou Tout peut arriver
11	- Hum, je boirais bien un petit café moi. - Je vous en fais un monsieur.	**Manipulation** Absence de demande
12	- Dites-moi ce que vous pensez de l'action que vous avez menée et après je vous donnerai mon point de vue.	**Influence** Position claire Demande claire
13	En revenant d'une réunion, dire à ses collaborateurs : - Je suis embêté, il y a une nouvelle directive, je ne suis pas d'accord, mais il va falloir l'appliquer.	**Manipulation** Manque de loyauté Demande de prise en charge indirecte
14	- Patricia que préférez-vous ? Prendre votre journée de RTT le 16 ou le 18 ?	**Influence** Demande limitée claire

LES RÈGLES D'OR

- Avoir l'impression de subir le pouvoir de l'autre, c'est méconnaître son propre pouvoir et sa capacité propre à décider.
- La prise de pouvoir efficace implique d'avoir confiance en l'autre.
- Chacun d'entre nous est en mesure d'avoir une influence sur les autres.

« Le seul acte incontournable du management est de dire Bonjour ! »

Chapitre 7
Réapprenez à dire « Bonjour » !

Références principales aux variables :
2 - Être leader - Gérer, diriger, structurer le lien
4 - Donner de la reconnaissance
8 - Plaisanter, être léger

Quoi de plus simple qu'un « bonjour », de plus naturel, de plus évident. Derrière une évidence apparente se cachent des dynamiques incontournables qui expliquent ce que son absence peut générer de désagréable et d'inefficace dans l'entreprise.

Mais à quoi sert donc ce « bonjour » ?

La raison d'être du bonjour repose sur trois objectifs : une entrée possible en relation, vérifier l'état de l'autre, modifier son attitude en fonction des messages mesurés. Le salut n'est pas un simple acte de politesse ou plutôt, la politesse n'est que l'explication sociale simple derrière laquelle nous

trouvons la réelle fonction du bonjour qui répond à la satisfaction de deux besoins fondamentaux : sécurité et reconnaissance.

Dans le « bonjour » il n'y a pas que le mot, loin s'en faut, et une multitude de messages peuvent se cacher derrière ce mot lancé à la cantonade ou dirigé sereinement vers l'interlocuteur. Comme pour toute situation de communication nous pouvons distinguer :

- les mots utilisés : Bonjour, Coucou, Hello, Salut, Bonjour monsieur, Bonsoir ;
- l'attitude : un sourire, un hochement de tête, un clin d'œil, le regard, la main levée doigts serrés paume montrée ;
- l'intonation adoptée : chantante, montante, descendante, forte, faible.

L'équilibre des différents messages fait la qualité du bonjour.

Le vrai bonjour

Difficile de dire ce que peut être un bonjour efficace. Pour autant, il est quelques éléments incontournables pour un bonjour de qualité que nous citerons ici. Le bonjour efficace est un bonjour qui porte un sens, une formule de vœux : « Bonjour je vous souhaite une bonne journée », « je souhaite une dimension positive à la relation que nous allons avoir ». Il n'est pas toujours évident d'émettre ce bonjour même en famille le matin. Dire bonjour c'est déjà prendre un risque dans la relation, prendre le risque de l'initiative. C'est curieusement en même temps un message d'autorité (initiative dans le lien) et de soumission (recherche de sécurité, déplacement vers l'autre).

Trop souvent, nous méconnaissons l'importance de ce préambule à toute relation et négligeons son effet dans la relation à venir. Se concentrer sur un bonjour ressenti déclenchera une relation plus efficace : un regard direct porté sur l'interlocuteur - la tête dans le même axe que les yeux - le sourire - un hochement de tête vertical. Éric Berne, père de l'Analyse Transactionnelle, a écrit un ouvrage décrivant les mécanismes relationnels Que dites-vous après avoir dit bonjour ? On peut se questionner : « Que partagez-vous vraiment si vous ne dites même pas bonjour à l'autre ? ».

L'un des actes les plus importants du management est à mon sens le « bonjour ». Combien de participants à des formations m'ont exprimé leur désappointement, leur déception, le manque de considération ressenti par l'absence d'un simple bonjour. Il est vrai que souvent cette absence était le reflet d'autres comportements. Il est important de préciser que le comportement du manager n'induit pas toujours une réaction directe dans le comportement du collaborateur. Cette absence de feedback[5] n'aide pas le manager à changer de comportement. S'il mesurait les pertes de motivation et donc de résultats, peut-être ferait-il comme le commerçant qui n'omettra pas un bonjour chaleureux au client.

En situation difficile, soyez vigilant au « bonjour ». Dans toutes les situations où vous ne connaissez pas le motif de la venue de la personne, le bonjour a pour effet de limiter l'agressivité potentielle de votre interlocuteur (qui ne peut être dans le même état avant de vous avoir souhaité un bonjour et après). Un collaborateur très mécontent recadrera vite son état émotionnel après le bonjour. Il est des situations où l'on identifie de façon plus sensible les vrais enjeux du bonjour : dans l'ascenseur, lieu de confinement d'où l'on ne peut fuir, lors d'une promenade en forêt où le « bonjour » est un véritable pacte de non-agression et d'entraide possible.

Le rituel, une suite logique du « bonjour »

Nous pouvons considérer que le salut n'est que l'amorce du rituel relationnel qui est destiné à identifier l'état émotionnel de chacun des locuteurs, à vérifier le niveau de sécurité de la relation à venir, à se placer en équilibre émotionnel, énergétique, social avec l'autre. Loin d'être inutile, il nous permet de nous « mesurer », de nous adapter mutuellement au positionnement de l'autre et de trouver ainsi un « terrain » de fonctionnement commun, partagé. Son contenu n'a que très peu d'importance et nous sortons rarement plus riches d'informations après le rituel. C'est un moment tampon : « Vous n'avez pas mis trop de temps pour venir ? - Quel temps ! - Ça va ? - Ça va ! - Les embouteillages... ». Certaines phrases de bienvenue enrichissent le rituel de façon significative : « Je suis heureux de vous revoir - Quel plaisir de vous rencontrer ». Elles permettent alors de passer de la simple sécurité au bien-être.

5. Feedback : au sens large, action en retour d'un effet sur le dispositif - retour d'information - rétroaction.

L'au revoir

Mais au fait, pour l'« au revoir » qu'en est-il ? L'« au revoir » ressemble au bonjour dans sa forme mais il n'a pas la même fonction. L'objectif n'est plus de commencer quelque chose avec l'autre mais de terminer quelque chose, de faire le deuil de la relation avec l'autre. La relation n'a duré que quelques minutes ou quelques heures, il s'est créé un lien social où deux interlocuteurs ont partagé de l'information, des émotions, des actions. Il est temps de faire le deuil de la situation, de ce partage. Chacun va quitter la bulle ainsi créée pour entrer dans une autre sphère. Savoir bien clôturer une relation est la garantie de bien commencer la prochaine et *vice versa*.

On peut comparer le « bonjour » et l'« au revoir » à un sas de décompression permettant de mettre à niveau les énergies, à une interface informatique permettant de faire fonctionner deux éléments distincts.

Pour le cadre les « Bonjour - Au revoir » favorisent une relation positive. Ils sont les garants d'un positionnement juste, du respect et de la reconnaissance mutuelle.

Application

- Pendant une journée, observez les personnes qui vous saluent, repérez celles qui vous regardent ou non au moment où elles vous disent « Bonjour ! » ou vous serrent la main. Il est hélas vraisemblable que le score sera inférieur à 50 %.
- Si vous n'en avez pas l'habitude, alimentez le rituel avec vos interlocuteurs.
- Prenez l'initiative du bonjour.
- Amusez-vous à changer votre façon de dire bonjour.
- Lorsque vous serrez la main de votre interlocuteur, tentez d'adapter votre façon de faire à la sienne afin de trouver un équilibre.

LES RÈGLES D'OR

- Regardez votre interlocuteur.
- Pensez votre bonjour.
- Centrez-vous sur votre interlocuteur, soyez disponible pour lui (trois secondes !).

« Quand on sait entendre, on parle toujours bien. »

Molière

Chapitre 8
Acceptez le point de vue de vos collaborateurs

Références principales aux variables :

14 - Accepter les idées des autres

16 - Avoir confiance

17 - Écouter

Lorsque nous nous exprimons, c'est vraisemblablement que nous pensons que ce que nous disons est utile, intelligent, que cela apporte quelque chose. Il est rare que nous disions : « Je dis n'importe quoi mais je continue », alors nous attendons tout naturellement que notre interlocuteur accepte nos paroles. Dans bon nombre de situations, nous n'acceptons pas la parole de notre interlocuteur ou tout au moins nous ne lui montrons pas que nous acceptons sa parole. Et pourtant, cette parole attend l'acceptation. Lorsque nous échangeons nos points de vue, nos dires, nous éprou-

vons le besoin que ceux-ci soient acceptés par les autres. Qu'ils soient ou non d'accord avec nous, nous éprouvons le besoin d'être acceptés dans ce que nous exprimons.

Au-delà de toute considération sur le contenu évoqué avec les collaborateurs, ils ont le besoin de se sentir acceptés dans leurs points de vue, dans leurs idées. Pour cela, il est utile de leur adresser des messages qui leur montrent que leur parole est entendue. L'effet en est que votre interlocuteur se sent reconnu, écouté, considéré et par voie de conséquence qu'il est plus disposé à entendre votre parole.

Accuser réception

Il existe une façon simple de montrer à son interlocuteur que l'on accepte sa parole. C'est d'en accuser réception comme nous le faisons lorsque nous recevons une lettre recommandée. Lorsque vous signez l'accusé de réception, cela n'implique en aucun cas que vous êtes en accord avec le contenu du courrier. Vous indiquez seulement à l'émetteur que vous acceptez de le recevoir et que vous l'avez reçu.

Il est important de ne pas confondre acceptation de la parole de l'interlocuteur et acceptation du contenu de sa parole (sous peine de ne pas réussir à accuser réception de façon positive). Pour montrer que l'on accepte la parole d'autrui, il nous faut d'abord l'écouter de façon attentive. Pour accuser réception, il suffit le plus souvent de dire un mot ou un groupe de mots qui servent de signature, d'acceptation ou de non-acceptation de la parole.

L'accusé de réception positif favorise l'entrée dans une logique de construction (que nous gagnions ensemble, que je gagne sans détruire, sans rompre le lien). L'accusé de réception négatif montre à votre interlocuteur que vous n'acceptez pas sa parole. Il favorise une logique de fermeture, voire d'affrontement (Chacun chez soi ! - Que le meilleur gagne ! - Que nous perdions tous !).

Accuser réception n'empêche pas de dire sa vérité, même si votre vérité est en parfaite contradiction avec les dires de votre interlocuteur. Cela permet simplement de rester dans une dynamique de construction, d'écoute mutuelle par l'acception de la parole.

Application

Afin de rendre plus concret ce propos, nous vous proposons d'identifier si les mots ou les groupes de mots suivants représentent des accusés de réception et si ces accusés de réception sont positifs ou négatifs. Nous ne prenons pas en compte la façon dont les termes sont exprimés.

Propositions	AR +	AR -
Tout à fait.		
Je comprends.		
C'est votre façon de voir.		
Oui… mais.		
Vous êtes sûr ?		
Oui.		
C'est un point de vue.		
Sûrement.		
C'est une façon de voir les choses.		
C'est cela.		
Certainement pas.		
Vraiment ?		

Proposition de réponse

Propositions	AR +	AR -
Tout à fait.	X	
Je comprends.	X	
C'est votre façon de voir.		X
Oui… mais.		X
Vous êtes sûr ?		X
Oui.	X	
C'est un point de vue.	X	
Sûrement.	X	
C'est une façon de voir les choses.	X	
C'est cela.	X	
Certainement pas.		X
Vraiment ?		X

Les formules suivantes ne sont pas neutres :

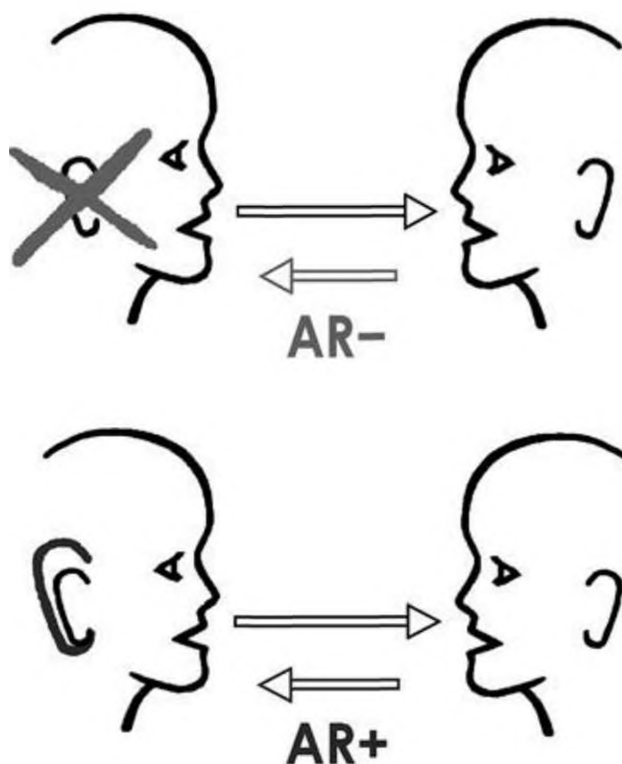
« C'est votre façon de voir » induit que ce n'est pas la vôtre.

« Vous êtes sûr ? - Vraiment ? ». L'interrogation induit le doute.

« Oui... mais » indique à votre interlocuteur que vous allez remettre en cause ses dires.

Pour aller plus loin dans une stratégie relationnelle positive bien comprise, il est utile d'accuser réception de façon positive (AR+) afin que votre interlocuteur reste réceptif, disponible pour votre parole, qu'il l'entende, qu'il y soit sensible et qu'il en soit influencé. S'il ferme sa capacité à entendre, en ayant reçu une fin de non-recevoir (AR-) cela ne sert à rien d'argumenter.

N'oublions pas le rôle d'influence du cadre, il doit mettre en œuvre les outils qui permettent à ses collaborateurs d'être perméables à sa parole, l'accusée de réception en est un des outils.



Accusés de réception positifs	Accusés de réception négatifs
Oui.	Non.
Tout à fait.	Ce n'est pas vrai.
Bien sûr.	Non… mais.
Je comprends.	Oui… mais.
J'entends bien.	Attendez.
C'est un point de vue.	Pas du tout…
C'est une manière devoir les choses…	Vous ne pouvez pas dire ça.
Certainement.	Peut-être ?
D'accord.	Certainement pas.
Je note.	Vous êtes sûr ?
C'est cela.	Absolument pas.
Peut-être !	Nullement.
Entendu.	Ben voyons !
Effectivement.	Je ne peux pas vous laisser dire ça !
Absolument.	C'est votre façon de voir.
J'imagine.	…
Sûrement.	
Tout à fait.	
C'est une façon de dire.	
C'est une façon devoir…	
Vous êtes en droit de dire cela.	
…	

LES RÈGLES D'OR

- Distinguer accepter la parole et accepter le contenu.
- Avoir une attitude acceptante en accusant réception.
- Connaître ses propres limites dans l'acceptation de la parole.

« Les relations sont sûrement le miroir dans lequel on se découvre soi-même. »

Jiddu Krishnamurti

Chapitre 9

Développez la reconnaissance efficiente au travail

Références principales aux variables :

4 - Donner de la reconnaissance

7 - Influencer (Persuader, Convaincre)

10 - Adoucir le lien - Créer de la chaleur humaine

15 - Obtenir

Comme nous l'avons vu dans la partie « Reconnaissez vos interlocuteurs », la reconnaissance est un besoin vital. Cela nous permet de nous sentir vivants, de vérifier que nous existons en tant que personne. C'est donc la reconnaissance de l'existence de l'autre et de soi-même. Les signes de reconnaissance peuvent être aussi bien verbaux (ce que vous dites), que non verbaux (votre attitude, votre manière d'être). La reconnaissance que

nous partageons est une unité de mesure de nos relations aussi bien en quantité qu'en qualité. Nous avons soif de la reconnaissance des autres pour exister.

La reconnaissance fait partie du rôle, de la fonction du responsable. Chaque responsable a le choix du type de reconnaissance qu'il donne à ses collaborateurs. La question n'est pas de savoir s'il faut dire des choses agréables ou désagréables. Un responsable a beaucoup de messages à faire passer, il a à recadrer ses collaborateurs, à identifier ce qui correspond aux objectifs et ce qui ne correspond pas. Il se doit de recadrer et il n'a pas que des choses agréables à partager. La question est : comment dire les choses, comment tisser des liens positifs même dans les situations difficiles, comment valoriser mon interlocuteur dans le lien ? Même dans les situations désagréables, négatives, il est possible d'adopter une attitude juste, à la fois ferme et acceptante. La notion de reconnaissance n'est pas tant liée à la situation qu'à l'état d'esprit du responsable. Un responsable peut très bien dévaloriser un collaborateur qui fait très bien son travail en pinaillant sur de petites choses ou donner de l'attention à un collaborateur dont le travail est médiocre.

La reconnaissance positive ne doit pas être dictée par le lien affectif établi entre le responsable et le collaborateur, la reconnaissance positive est un choix managérial. Donner de la reconnaissance positive à ses collaborateurs permet d'accroître la qualité des échanges. Cela augmente considérablement les chances d'obtenir ce que l'on désire. Cela permet au responsable de développer sa croissance psychologique personnelle et celle de ses collaborateurs. Les liens tissés avec les collaborateurs sont essentiels pour leur activité. Le responsable joue un rôle direct dans leur motivation au travail. La façon dont il communique et la reconnaissance qu'il leur donne dans les échanges influent sur leurs comportements. Chaque type de reconnaissance induit un comportement spécifique :

- **La reconnaissance positive conditionnelle** est une action essentielle dans le travail. Elle développe la motivation dans l'action. Le collaborateur aura à cœur de développer un comportement de construction sur les dimensions reconnues par le responsable et non forcément sur d'autres ; un cadre qui reconnaît la vitesse du travail d'un collaborateur : « Bravo, tu as tenu tes délais », favorisera le fait que le collaborateur continue à travailler rapidement mais n'obtiendra pas obligatoirement une amélioration du soin

ou de la rigueur de son travail. Pour avoir une amélioration de ces dimensions il lui faudra les reconnaître. Pour ce faire il pourra dire : « Bravo, tu as tenu tes délais. Concernant la présentation, j'ai eu un peu de mal à voir un séquençage clair des actions ; je suis certain que la fois prochaine tu sauras le présenter clairement ».

- **La reconnaissance positive inconditionnelle** permet aux collaborateurs de s'accepter tels qu'ils sont. Cette reconnaissance est complémentaire de la reconnaissance conditionnelle, elle est source de développement personnel et de comportements de réussite ; c'est aussi bien le temps consacré à un collaborateur que le vrai « bonjour » disponible ou qu'une marque d'attention personnelle.

- **La reconnaissance négative conditionnelle** est très souvent utilisée : « Ce n'est jamais assez bien ! - Il manque toujours quelque chose ! ». Même si elle semble porter ses fruits à court terme, elle déclenche vite un sentiment de frustration. Le collaborateur est déprécié et ne se sent pas reconnu à sa juste valeur. Il pourra faire un effort pour y remédier, mais à moyen terme, cette reconnaissance le conduira à un comportement d'échec ; il abandonnera l'effort et ne modifiera en rien sa manière de faire, obéissant à vos suggestions, il se comportera simplement comme vous le lui proposez.

- **La reconnaissance négative inconditionnelle** est à bannir de toute communication avec ses collaborateurs : « Tu es nul - Tu n'as pas ta place ici… ». Cette reconnaissance, car il s'agit bien d'une reconnaissance, déclenche des comportements d'évitement destructeurs, plus rien n'a de valeur. Cet évitement destructeur aboutit à la destruction du lien : refus de communiquer, stratégie de fuite. Si ce comportement destructeur se développe, il peut conduire à un comportement destructeur de la fonction : absence de travail, erreur importante ou grave, voire à la destruction du matériel.

- N'oublions pas **l'absence de reconnaissance** qui est une source de démotivation très importante : « Il ne nous dit même pas bonjour - On ne le connaît même pas ». L'absence de reconnaissance est similaire à une absence de nourriture. Sans nourriture psychologique, pas d'énergie dans la production. Combien de fois ai-je entendu des responsables dirent : « Ils sont payés pour faire leur travail », phrase qui montre le plus souvent une

méconnaissance de la motivation endogène du travail. Cette absence de reconnaissance poussée à l'extrême peut même être assimilée à du harcèlement surtout lorsqu'il y a une différence de traitement marquée entre plusieurs collaborateurs.

Il est donc fondamental pour le responsable de comprendre que donner de la reconnaissance à ses collaborateurs fait partie intégrante de son rôle. Son énergie ne doit pas être tournée vers sa propre production mais vers celle de ses collaborateurs. Il se doit d'avoir un effet multiplicateur sur leur activité et son outil de base est la relation qu'il met en place. Il se doit de mettre en place une stratégie de reconnaissance, non en fonction de sa dynamique personnelle, mais en fonction des besoins de ses collaborateurs.

Le tableau qui suit vous montre les différents axes de reconnaissance possibles. Il est important, dans votre rôle de cadre que vous puissiez identifier quels types de reconnaissance vous donnez à vos collaborateurs.

Tableau des reconnaissances au travail

Reconnaissance positive conditionnelle Concernant la personne pour ce qu'elle a, ce qu'elle fait. - Évaluation juste - Valorisation régulière du travail accompli - Proposer son aide à tout moment - Rendez-vous structurés avec les collaborateurs - Donner des informations sur l'entreprise, les résultats du service - Entretien d'évaluation - Dire aussi du (+) quand il y a du (-)...
Reconnaissance positive inconditionnelle Concernant la personne pour ce qu'elle est. - Être disponible - Être à l'écoute - Donner sa confiance - Faire participer à un projet - Associer à une décision d'achat - Délégation de responsabilités - Valorisation personnelle devant témoin - Discuter d'autre chose que du travail...
Reconnaissance négative conditionnelle Concernant la personne pour ce qu'elle a, ce qu'elle fait. - Pinaillage - Être centré sur ce qui manque, ce qui ne va pas - Ordres trop fréquents - Ne voir que les erreurs...
Reconnaissance négative inconditionnelle Concernant la personne pour ce qu'elle est. - Refus de communiquer ostentatoire - Ironie, moquerie sur la personne - Plaisanteries récurrentes - Remontrances devant témoin...
Absence de reconnaissance Pas d'évaluation du travail effectué. - Non-présence - Absence d'information sur l'entreprise - Absence d'information sur les résultats du service - Absence de limites (de cadre)...

Application

Cet exercice est similaire à celui proposé dans le chapitre « Reconnaissez vos interlocuteurs ». Il est appliqué au monde professionnel. Identifiez les différents types de reconnaissance dans la liste ci-dessous :

		Avec condition positive	Avec condition négative	Sans condition positive	Sans condition négative
1	« Vous avez un bureau bien organisé. »				
2	« J'apprécie votre présence dans notre service. »				
3	« Changez de tenue immédiatement ! »				
4	« Je vous comprends bien, je vous écoute. »				
5	« Comment allons-nous régler ce problème ? »				
6	« Pourquoi n'écoutez-vous jamais vos collègues ? »				
7	« Votre travail est truffé de fautes. »				
8	« Vous n'avez rien à faire dans un service comme le nôtre ! »				
9	« Vous n'avez pas tenu compte de mes remarques. »				
10	« Qu'est-ce que vous pensez de mon travail ? »				

Proposition de réponse

		Avec condition positive	Avec condition négative	Sans condition positive	Sans condition négative
1	« Vous avez un bureau bien organisé. »	X			
2	« J'apprécie votre présence dans notre service. »			X	
3	« Changez de tenue immédiatement ! »				X
4	« Je vous comprends bien, je vous écoute. »			X	
5	« Comment allons-nous régler ce problème ? »	X			
6	« Pourquoi n'écoutez-vous jamais vos collègues ? »		X		
7	« Votre travail est truffé de fautes. »		X		
8	« Vous n'avez rien à faire dans un service comme le nôtre ! »				X
9	« Vous n'avez pas tenu compte de mes remarques. »		X		
10	« Qu'est-ce que vous pensez de mon travail ? »	X			

Votre positionnement

Les questions qui suivent sont destinées à vous aider à progresser en identifiant la reconnaissance que vous donnez et que vous recevez dans votre entreprise.

Inscrivez le nom de votre supérieur hiérarchique direct :

- Que vous dit-il sur votre travail ?
- Que vous dit-il sur vous-même, sur d'autres sujets que le travail ?

Citez l'un de vos collègues :

- Que vous dit-il de votre travail ?
- Que vous dit-il sur vous-même, sur d'autres sujets que le travail ?

Citez l'un de vos subordonnés :

- Que lui dites-vous de son travail ?
- Que lui dites-vous sur lui-même, sur d'autres sujets que le travail ?

Pensez à une personne de votre entourage hors du travail :

- Que vous dit-elle de votre travail ?
- Que vous dit-elle sur vous-même, sur d'autres sujets que le travail ?

Et vous !

- Que vous dites-vous de votre travail ?
- Que vous dites-vous de vous-même dans d'autres domaines ?

LES RÈGLES D'OR

- L'absence de reconnaissance tue la motivation.
- La reconnaissance négative est nuisible.
- Un collaborateur préférera recevoir du négatif plutôt que rien.
- La reconnaissance positive inappropriée est négative.
- La reconnaissance positive fait la croissance psychologique de la personne.

« Il faut se méfier des comiques,
parce que quelquefois ils disent des choses pour plaisanter. »

COLUCHE

Chapitre 10
Responsables, choisissez votre humour !

Références principales aux variables :

4 - Donner de la reconnaissance

7 - Influencer (Persuader - Convaincre)

8 - Plaisanter, être léger

Qu'il est agréable de plaisanter avec des collègues devant la machine à café ou encore avec des amis, de faire un mot d'esprit, de se raconter des histoires drôles, d'écouter les sketches d'un comique ! Cette dimension positive ne se maintient pas toujours lorsque l'humour concerne les acteurs de la relation, lorsque les personnes présentes sont en jeu. L'humour peut vite devenir une violence pour celui qui est visé par la plaisanterie. Il est rare que cet humour soit neutre.

Double message

L'humour s'appuie fréquemment sur des formulations non explicites où plusieurs messages s'entremêlent et créent une stupeur propre au rire : plusieurs messages, plusieurs sens, plusieurs compréhensions possibles, des connexions dans toutes les directions. Seules les blagues Carambar® ne font de mal à personne mais il reste qu'elles ont un impact limité : *« La maman de Charlotte demande : - Monsieur l'instituteur, pourquoi ma fille a-t-elle toujours des zéros ? - Mais madame, c'est parce qu'il n'y a pas de note plus basse ! » - « Les gens devraient tout le temps dormir la fenêtre ouverte... - Pourquoi dites-vous cela, vous êtes médecin ? - Non, cambrioleur. »*

Par contre les blagues sur les blondes, les Belges, les Corses, une religion ou une ethnie débouchent le plus souvent sur la dévalorisation d'une catégorie de personnes, sous-tendant une survalorisation de l'émetteur de la blague. Les messages s'adressent à différentes parties de la personne ou se situent à différents niveaux que l'interlocuteur doit comprendre ou deviner pour s'amuser de la contradiction. S'il ne dispose pas des clefs de compréhension sociale, culturelle, psychologique, il est dans l'impossibilité de comprendre et part dans une interprétation qui favorise la confusion mentale.

Dévalorisation

Lorsque nous faisons une plaisanterie, au-delà du désir de s'amuser, de détendre l'atmosphère, d'avoir une interaction d'une certaine intensité, nous pouvons être amenés à nous poser deux questions : - Suis-je dévalorisé ou rabaissé dans mon propos ? - Est-ce que je dévalorise mon interlocuteur ? Si vous répondez « OUI » à l'une de ces deux questions, vous entrez sûrement dans une petite violence relationnelle. Certes pas par la grande porte, mais suffisante pour égratigner le lien. Les plaisanteries récurrentes débouchent souvent sur une dévalorisation : « Tu ne t'es toujours pas acheté de réveil ? » - « Ton coiffeur est toujours en grève ! ».

Dires cachés

Méfions-nous de l'humour avec les collaborateurs. Les messages d'humour adressés à un collaborateur le laissent dans l'incapacité d'avoir un *feed-back*, une réponse ou un positionnement clair face à sa propre pensée. Cela favorise la confusion, le mal-être, la dévalorisation.

L'humour et les plaisanteries sont souvent un moyen détourné de demander ou d'obtenir de l'autre sans prendre le risque de demander, de dire une critique sans vraiment en prendre la responsabilité. L'autre doit comprendre ce qui n'est pas dit, ce qui n'est pas formulé. C'est souvent ce que l'on nomme une plaisanterie au second degré, voire au troisième, au quatrième degré.

N'utilisez pas l'humour pour faire passer vos remarques. Parlez directement, dites ce que vous voulez, ce que vous pensez ou ce que vous ressentez.

Rapidement l'humour peut être une violence. Celui qui ne comprend pas est bousculé, dévalorisé. La plaisanterie dévalorisante se cache souvent derrière un métamessage[6] du type « Je disais ça pour rigoler » sous-tendant que le message de base n'est pas à prendre en compte et qu'il ne faut tenir compte que du fait de rire. Cherchez l'erreur : nous ne pouvons pas ne pas communiquer, nous sommes contraints de tenir compte du message émis quel qu'il soit et avant qu'il ne soit interprété, il est un message à prendre tel quel. Que dire de messages du type : « Tu n'as toujours pas trouvé de vendeur de costumes ! ! ! - Je disais ça pour rigoler ! » - « Tu es toujours contre les déodorants ! - Je plaisante !!!!». Gare à celui qui se fâche, il n'a pas le sens de l'humour ! On lui dira facilement que c'est un rabat-joie.

Le grand bénéfice de l'humour est d'entrer dans l'univers émotionnel de chacun plus rapidement, de mettre une charge émotionnelle intense et de permettre des échanges forts et riches, avec les risques que cela comporte. Le maniement de l'humour est comme la conduite de formule 1. Il laisse peu de place à trop d'improvisation et nécessite une maîtrise de la situation. Il s'oppose à la spontanéité que l'on en attend. En management on ne fait pas de l'humour pour détendre l'atmosphère, pour rigoler mais

6. Méta : au-delà de - discours au-delà du message - discours sur le discours.

parce que l'on poursuit des objectifs précis en réponse aux responsabilités humaines que l'on porte.

En situation de tension, évitez toute drôlerie, cela ne détendra pas l'atmosphère mais accentuera les zones d'incompréhension et diminuera les zones de stabilité.

Mon propos n'est surtout pas de dévaloriser le rire et la joie qui lui est liée mais d'appeler à la vigilance sur le rire en se posant la question : A-t-il permis une meilleure ambiance, du plaisir, de la joie ? A-t-il renforcé les liens au sein du groupe ? Ou a-t-il injecté autre chose ? Les jeux d'humour se doivent d'être sans enjeux cachés.

L'un des outils de l'Analyse Transactionnelle se nomme les positions de vie, il reflète de façon très juste la position existentielle de l'acceptation de soi et de l'autre en posant les questions : Est-ce que je m'accepte pour ce que je suis ? Est-ce que j'accepte mon interlocuteur pour ce qu'il est ? Partant de ces questions quatre positions relationnelles se dégagent. Nous les retrouvons dans le tableau suivant :

+ - Je m'accepte (je me survalorise) Je n'accepte pas mon interlocuteur (je le dévalorise)	+ + Je m'accepte (je me valorise) J'accepte mon interlocuteur (je le valorise)
- - Je ne m'accepte pas Je n'accepte pas mon interlocuteur (je dévalorise l'ensemble)	- + Je ne m'accepte pas (je me dévalorise) J'accepte mon interlocuteur (je le survalorise)

Les positions de vie reflètent les idées de base que nous adoptons sur nous-mêmes et sur les autres. Ces positions sont liées à notre identité, nos valeurs et nos perceptions d'autrui. Ces attitudes se renforcent lorsque nous sommes en situation de changement important, de difficulté, de stress. Les positions de vie sont expérimentées et prises dès l'enfance. Une seule des positions de vie est constructive et permet d'avoir une relation satisfaisante et efficace (++).

Les autres nous protègent de la réalité en la filtrant. Cela débouche sur des comportements inefficaces. Plus le stress est intense, plus nous pre-

nons des positions de vie négatives, inefficaces. Cette protection est paradoxale car elle renforce nos croyances négatives sur nous-mêmes et sur les autres et nous empêche de vivre des liens constructifs et satisfaisants.

L'état d'esprit du cadre en entretien va induire des positions de vie qui se traduiront par différentes postures relationnelles. Voici un tableau qui reprend différents états d'esprit possibles lors d'une rencontre :

+ - Il m'énerve. Je vais le coincer. Il n'est pas bien malin. J'ai raison, un point c'est tout. C'est un imbécile, je suis énervé. Je vais lui rentrer dans le « lard ». Je ne mâche pas mes mots. Je n'ai pas le temps. C'est de sa faute.	**++** Je suis disponible. J'ai envie de le comprendre. Je l'accepte comme il est. Je suis serein. Je me sens bien. Je suis différent de lui. Je suis quelqu'un de bien. Je confronte. Je dis ce que je pense. Ensemble nous allons construire quelque chose.
- - Il me fait plutôt peur. Je m'en fiche un peu. Je ne sais pas quoi dire. Je ne sais pas bien ce qui va se passer. Avant tout, me préserver. J'ai envie d'être ailleurs. Je ne peux pas le contredire. Je suis obligé. Ça ne sert à rien.	**- +** Il va m'avoir. Il est impressionnant. Je veux lui plaire. Il n'est pas nécessaire de clarifier les choses. Si je m'entends bien avec, tout ira bien. Je veux qu'il « m'aime ». C'est de ma faute.

Repérer ses positions de vie est une étape vers une amélioration de sa communication dans l'entreprise. Nous vous proposons maintenant un exercice plutôt ludique qui vous aidera à mieux appréhender les positions de vie. Les humoristes campent des personnages qui souvent se placent dans des positions de vie caricaturales. Au travers de ces exagérations, de ces accentuations, essayez de repérer les positions de vie adoptées.

Application

Lorsqu'ils ne sont pas en position ++, où se placent, d'après vous, la plupart du temps, les personnages de ces comiques ?

+ -	+ +
	Bedos, Bourvil Murielle Robin, Florence Foresti Coluche, Dany Boon Desproges, Devos Elie Semoun, Gad Elmaleh Jean-François Derec Omar et Fred, Stéphane Guillon
- -	**- +**

Proposition de réponse

En guise de solution, voici comment nous percevons les personnages de ces humoristes.

+ -	+ +
Desproges Elie Semoun Murielle Robin Bedos (Omar et) Fred Florence Foresti	Bedos, Bourvil Murielle Robin, Florence Foresti Coluche, Dany Boon Desproges, Devos Elie Semoun, Gad Elmaleh Jean-François Derec, Omar et Fred Stéphane Guillon
- -	**- +**
Desproges Devos Stéphane Guillon	Dany Boon Bourvil Gad Elmaleh Jean-François Derec Omar (et Fred) Coluche

Application

Quel humour appréciez-vous ?
Dans quelle catégorie de l'exercice précédent le placez-vous ?

Type d'humour et position de vie

Les types d'humour sont fréquemment le reflet de l'adoption d'un positionnement de vie. Il est facile de deviner les positions de vie d'une personne en repérant la façon dont elle plaisante. Voici la répartition de différents types humour dans la grille des positions de vie :

MOI + TOI - Humour sur les personnes Moquerie, plaisanterie ridiculisante, dévalorisante… Plaisanteries récurrentes Humour sur groupes ethniques ou caractéristiques (belges, blondes…) Humour narquois, cinglant, sarcasmes Comparaisons	**MOI + TOI +** Humour bon enfant Plaisanterie simple Calembour Jeux de mots simples
MOI - TOI - Ironie Dérision Non-sens Humour noir	**MOI - TOI +** Humour sur soi-même Autodérision Dévalorisation de soi Faire le « rigolo »

LES RÈGLES D'OR

- Dites directement ce que vous avez à dire.
- Développez les plaisanteries sans enjeux.
- Évitez l'humour en situation difficile.
- En management, l'humour c'est de la formule 1 !

« Les choses de la relation sont simples pour peu qu'on les regarde simplement. »

Chapitre 11
Montrez de l'ouverture technique

Références principales aux variables :

2 - Être leader - Gérer, diriger, structurer le lien

10 - Adoucir le lien - Créer de la chaleur humaine

11 - Affirmer son point de vue - Se mettre en avant

12 - Respecter des limites claires

15 - Obtenir

17 - Écouter

Comme nous l'avons dit et répété, le cadre est gestionnaire des processus, de l'activité du service, des résultats. Il a une fonction particulière dans la relation, il est garant du lien avec ses collaborateurs. Afin de garantir son efficacité, outre la gestion du pouvoir, de son autorité, des limites relationnelles, de la reconnaissance, il se doit de mettre en œuvre des actions techniques. La maîtrise de ces actions sur lesquelles repose l'ouverture technique garantit la maîtrise sereine de la relation.

Les techniques évoquées ici, renforceront votre potentiel. Certaines sont évidentes, certaines sont même si faciles à comprendre qu'elles sont difficiles à mettre en œuvre, d'autres encore sont plus difficiles à comprendre et à mettre en œuvre. N'oublions pas que ces techniques ne vous seront utiles que si vous faites l'effort de remettre en question votre dynamique interne. Elles ne peuvent en effet, se dissocier de ce que vous vivez intérieurement. Elles se doivent donc d'être accompagnées d'un travail de positionnement personnel dans la relation pour prendre leur pleine efficacité, notamment comme nous avons pu le voir concernant les notions de limites et de pouvoir.

Montrer de l'ouverture technique pour faire vivre la relation dans les rencontres fonctionnelles, c'est savoir faire vivre les deux grands axes de la relation : la rencontre humaine et le souci du résultat. L'ouverture technique, comme nous l'avons déjà dit, repose sur la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions. Nous les formulerons sous forme de verbe à l'infinitif car il s'agit bien là d'actions techniques que vous pouvez reproduire et conjuguer à la première personne du singulier. Le « Je » du « je m'affirme - je m'engage », garantit la qualité du lien établi.

1. **Formaliser** : structurer les rencontres avec ses interlocuteurs.

2. **Écouter** : se rendre disponible pour entendre.

3. **Relancer** : inviter son interlocuteur à continuer son discours.

4. **Questionner** : conduire la parole de son interlocuteur.

5. **Reformuler** : identifier clairement ce que je comprends.

6. **Informer** : vérifier pourquoi nous sommes là et comment nous allons parvenir à un résultat.

7. **Positiver** : ressortir les éléments positifs d'un discours, valoriser l'intervention de son interlocuteur.

8. **Accuser réception** : montrer l'acceptation des messages et de l'interlocuteur.

9. **Ponctuer** : donner un rythme constructif au dialogue.

10. **Interrompre** : savoir faire taire son interlocuteur sans l'agresser.

11. **Valider** : mettre en œuvre des éléments pour obtenir l'accord des deux parties.

1. Formaliser

Si les rencontres informelles permettent des échanges plus « libres » avec les collaborateurs, trop de rencontres informelles nuisent à l'efficacité dans la structure. Pour mettre en œuvre des rencontres formelles, il est nécessaire de les comprendre comme des actes techniques, d'utiliser et de prendre conscience du déroulement, des étapes du lien. C'est avoir une double conscience, conscience de ce qui se dit et conscience de la structure du lien.

Apprendre à structurer n'est pas si compliqué. Toute rencontre s'appuie sur trois étapes fondamentales, chacune ayant ses exigences. La première étape, le démarrage est primordial car elle permet de mettre en place un climat positif, de cadrer les choses et de favoriser la coopération. La seconde étape est le corps de la rencontre. Sa structure est dictée par les objectifs poursuivis. La troisième étape est la conclusion qui permet de finaliser la rencontre. Elle est indispensable à l'efficacité du processus dans la durée.

Afin de vous aider à formaliser vos rencontres, nous vous proposons une grille de lecture ainsi que des pistes possibles pour les phases de démarrage et de conclusion. Leur mise en œuvre sera une assise pour les autres actions d'ouverture technique que vous mettrez en œuvre.

Grille de rencontre formalisée

<table>
<tr><td colspan="3">Votre projet ?</td></tr>
<tr><td colspan="3">Vos objectifs opérationnels personnels pour l’entretien ?
Techniques Relationnels</td></tr>
<tr><td colspan="3">L’objectif partagé (déclaré) de l’entretien ?</td></tr>
<tr><td colspan="3">Engagements prévus</td></tr>
<tr><td colspan="3">Le déroulement prévu de la rencontre</td></tr>
<tr><td colspan="3">Démarrage</td></tr>
<tr><td colspan="3">Corps</td></tr>
<tr><td>Étapes</td><td>Objectifs</td><td>Type d’échanges</td></tr>
<tr><td>1</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>2</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>3</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>4</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Conclusion</td></tr>
</table>

Le démarrage d'une rencontre

Objectifs Créer un climat positif Favoriser un comportement coopératif Cadrer la situation
Étapes possibles Bonjour Rituel Remerciements Installation Lien chronologique : clarification dans le temps Lien logique : clarification du contexte Énoncé de l'objectif (validation ! ?) Énoncé du déroulement (validation ! ?) Énoncé des règles (validation ! ?) Identification des questions ou demandes éventuelles Vérifier l'accord …

La conclusion d'une rencontre

Objectifs Verrouiller les accords Verrouiller le suivi Se quitter dans le confort
Étapes possibles Annonce de la fin Questions possibles Synthèse des thèmes évoqués Décisions prises Suivi prévu Feedback Rituel - au revoir

Les bénéfices

- Permet une gestion claire de la rencontre.
- Sécurise la rencontre.
- Limite les effets de manipulation de part et d'autre.
- Conforte l'atteinte des objectifs.
- Offre une gestion du temps performante.
- Garantit la qualité des échanges.

Des questions à vous poser

Identifiez les rencontres formalisées que vous menez avec vos collaborateurs :

- Pensez-vous avoir suffisamment de rencontres formalisées avec eux ?
- Que pourriez-vous mettre en place ?

2. *Écouter*

On rencontre souvent deux types de cadres. Les uns pensent que l'échange face à un collaborateur débouche sur de l'opérationnel direct sans perte de temps (l'efficacité), d'autres au contraire vantent les mérites des échanges agréables autour d'un café (la motivation). Rare sont ceux qui sont centrés sur l'écoute.

Et pourtant le cadre, par son écoute, permet à ses collaborateurs d'évoluer de façon très marquée pour deux raisons essentielles. La première est que l'écoute aide les collaborateurs à élaborer des problématiques, des solutions. Leur expression face au hiérarchique les aide à réfléchir aux problèmes qu'ils doivent résoudre et les aide à faire les bons choix. En effet vos collaborateurs vous associent à leur propre décision en la formulant et cela les aide à prendre confiance en leur propre solution.

La deuxième raison est issue de la reconnaissance que représente l'écoute, la disponibilité, la présence acceptante. Elle donne au collaborateur une reconnaissance inconditionnelle gratifiante. Il est accepté pour qui il est et développe alors un comportement de réussite. Cela peut paraître un peu surréaliste que de penser que la seule présence disponible soit

porteuse d'autant d'effets. Ne soyez ni crédule, ni incrédule, expérimentez-le, donnez régulièrement cinq vraies minutes d'écoute à un collaborateur et mesurez les changements de son comportement, les résultats obtenus.

Avant même d'être une technique relationnelle, l'écoute est un état d'esprit fait de disponibilité et d'acceptation. Elle réclame la mise en sommeil de son fonctionnement personnel pour s'ouvrir au fonctionnement de l'autre.

L'attitude d'écoute

L'attitude d'écoute efficace repose sur un certain nombre d'attitudes :

- Se taire.
- Très peu de mimiques.
- Très peu de gestes.
- Légèrement penché vers son interlocuteur.
- Hochement de tête (acceptation de l'autre).
- Léger sourire.
- Une certaine tonicité (ne pas être enfoui au fond de son siège).
- Regarder son interlocuteur.
- Ne pas couper la parole.
- Ne pas faire autre chose (téléphone, lecture, etc.).
- Prendre des notes (pas trop).

Les bénéfices

- Permet à l'interlocuteur d'aller jusqu'au bout de sa logique, de sa pensée.
- Cela l'aide à « boucler » sa problématique.
- Donne à l'interlocuteur une reconnaissance inconditionnelle (je suis disponible pour vous).
- Favorise l'expression de l'interlocuteur.
- Permet de savoir ce que l'autre a à dire plutôt que ce vous avez envie d'entendre.
- Développe un climat de confiance.
- Enrichit votre information.

Des questions à vous poser

- Lorsque vous recevez un collaborateur, quelle est la proportion de parole pour chacun ?
- Pensez-vous laisser assez de place à la parole de vos collaborateurs ?
- Combien de temps êtes-vous capable d'écouter sans intervenir ?

3. Relancer

La relance est un élément indispensable de l'écoute active. Elle permet, comme son nom l'indique, d'inviter son interlocuteur à continuer son discours. Votre interlocuteur la reçoit comme une acceptation inconditionnelle de sa parole.

On distingue la relance automatique et la relance manuelle. Nous réalisons l'« automatique » de façon très fréquente lors de l'écoute par des « hum… hum », des « oui… oui », un hochement de tête d'acceptation. La relance manuelle consiste à redire de façon neutre un mot ou un groupe de mots que votre interlocuteur vient d'utiliser. Votre interlocuteur aura alors tendance à développer son discours autour du mot formulé. La relance manuelle amène votre interlocuteur à développer son propos dans la direction choisie en évitant au maximum d'induire une réponse de sa part. Cette technique peut paraître simplissime. En réalité, elle implique d'être tournée vers le discours de l'interlocuteur, de montrer beaucoup de disponibilité et de montrer une empathie certaine.

Relance « automatique »	Relance « manuelle »
Hum… Hum… Oui… Oui… Hochement de tête. Léger sourire.	Formulation d'un mot ou d'un groupe de mots de façon neutre.

Les bénéfices

- Favorise l'expression de l'interlocuteur.
- N'interfère pas sur le discours.
- Favorise la construction du discours.

Des questions à vous poser

- Savez-vous rester neutre face aux propos de votre interlocuteur ?
- Êtes-vous quelqu'un qui relance beaucoup ou peu ?

4. Questionner

Le questionnement accompagne l'écoute de qualité, il renforce la stratégie relationnelle lorsque l'on est clair dans les objectifs poursuivis. Le questionnement est très fréquemment une aide à l'expression de l'interlocuteur, il permet aussi de canaliser son expression.

Lorsqu'il s'inscrit dans une stratégie de résolution de problème, on évoque souvent, pour faire exprimer son collaborateur, deux dynamiques possibles qui se résument par l'image de l'entonnoir : On commence très large par des questions ouvertes qui autorisent un large champ de réponses pour resserrer en recherchant de l'expertise par des questions fermées auxquelles les possibilités de réponse sont limitées. À l'inverse, on peut commencer sur un point particulier par des questions fermées pour élargir la réflexion par des questions ouvertes. En fonction des objectifs de l'entretien et de l'interlocuteur, il est bon de se choisir une stratégie dans un sens ou un autre.

Entrer dans une logique de questionnement face à ses collaborateurs permet de résoudre les problèmes en profondeur. Le rôle du cadre est de faire « accoucher » les idées, les solutions par ses collaborateurs afin qu'ils y adhèrent pleinement, pour que les changements soient pérennes.

Questionnement

Voici une liste de questions qui peuvent être posées en fonction de situations types.

Aide à l'identification du problème global
Qu'est-ce qui vous amène ? Qu'est-ce qui vous arrive ? Que se passe-t-il ? De quoi s'agit-il ? Quels sont les domaines que vous souhaitez aborder ?
Aide à la formulation d'une demande
Que puis-je pour vous ? Que puis-je faire pour vous ? Quel est votre besoin ? Quelle est votre demande ? Qu'attendez-vous de moi ? Que voulez-vous ? Quelles sont vos attentes ?
Aide à l'identification des faits
Voulez-vous me raconter ? Que s'est-il passé ? Quels sont les faits ? Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Combien ? Comment ?
Aide à l'analyse de la situation
Qu'en pensez-vous ? Pourquoi ? Pour quoi faire ? Qu'aurait-il fallu faire ?

Aide à l'évaluation du problème En quoi est-ce un problème ? Est-ce grave ? En quoi cela vous pose-t-il problème ? Qu'est-ce qui vous gêne dans cela ? Quels sont les points positifs/négatifs ?
Aide à l'identification de solutions possibles Que peut-on faire dans une telle situation ? Qu'est-ce que l'on peut envisager ? Que pourriez-vous faire ? Quelles sont les différentes options ?
Aide à la prise de décision Qu'envisagez-vous ? Que décidez-vous ? Que choisissez-vous ? Qu'allez-vous mettre en place ?

Les bénéfices

- Favorise l'expression.
- Guide la rencontre.
- Enrichit le dialogue.
- Favorise l'adhésion.
- Favorise la prise de responsabilité des collaborateurs.

Des questions à vous poser

- Avez-vous tendance à poser des questions ouvertes ou fermées ?
- Affirmez-vous les choses plutôt que de demander un avis ?
- Avez-vous tendance à poser plusieurs questions à la fois ?
- Utilisez-vous les interro-négatives (à bannir) ?

5. Reformuler

La reformulation est une intervention qui consiste à dégager et à redire à son interlocuteur les éléments importants dans ce qu'il vient de vous dire. Elle permet de montrer à votre interlocuteur votre compréhension, la façon dont vous percevez son discours. C'est aussi rechercher un accord de ce dernier sur votre compréhension du message. La reformulation peut porter sur de nombreux domaines ; il est possible de reformuler des faits, des idées, des décisions, voire des sentiments. La reformulation a un effet de reconnaissance important et permet une pause dans l'avancée des propos.

Le cadre doit prendre le temps de reformuler ce qu'il comprend du discours de ses collaborateurs afin de s'assurer de sa compréhension.

À l'inverse, il doit penser à faire reformuler son collaborateur : « Comment voyez-vous ma demande... ? - Comment avez-vous compris le problème que je viens d'évoquer ? ». Cette technique peu utilisée est pourtant très efficace.

Cela permet au locuteur de s'approprier votre propos et de faire un recadrage éventuel.

Il est, par contre, des cas où la reformulation est délicate comme par exemple dans certaines situations de tension car on prend alors le risque de souligner une non-compréhension mutuelle et ainsi alimenter le désaccord en reformulant de façon inexacte les dires de l'interlocuteur.

Une reformulation peut commencer par une phrase du type :

Ainsi vous pensez que...
Autrement dit...
Cela revient alors...
En d'autres termes...
Est-ce que vous me dites que...
Finalement, vous...
Pour vous l'essentiel...
Selon vous...
Si j'ai bien compris...
Vous voulez dire par là...

Vous me dites donc que…
Vous souhaitez donc…
Vous voulez dire que…

Les bénéfices

- Permet de vérifier que l'on a compris.
- Permet à l'interlocuteur de vérifier qu'il a été compris.
- Permet d'éviter les interprétations.
- Permet de prendre du recul dans ce qui est formulé.

Des questions à vous poser

- Reformulez-vous les propos de vos collaborateurs ?
- Avez-vous l'impression de perdre du temps en reformulant ?
- Faites-vous reformuler vos dires par vos collaborateurs ?

6. Informer

Il est important lorsque l'on est porteur du lien, de partager le chemin avec l'autre, de ne pas le laisser passif et subir le déroulement d'une rencontre. C'est pour cela que le cadre se doit, lors d'une rencontre formelle, d'avoir la rigueur de l'informer sur le processus mis en œuvre. Cela peut prendre plusieurs formes. L'important est de lui assurer une perception claire du processus. Ce peut être par exemple le cadre qui informe son collaborateur du déroulement prévu de l'entretien, l'animateur d'une réunion qui en expose clairement les objectifs aux participants…

La plupart du temps « Informer » c'est dire à son interlocuteur (ou vérifier) pourquoi nous sommes là ensemble :

- Quel est notre objectif (ou mon objectif) ?
- Comment nous allons y parvenir (la méthode, les procédures…) ?
- Comment nous allons fonctionner ensemble (timing, règles, rôles, décision…) ?

« Informer » implique d'être clair sur la destination et le chemin à parcourir avec son interlocuteur. Cela apparaît souvent comme une contrainte car cela oblige à développer de la cohérence.

Les bénéfices

- Clarifie la relation et les objectifs.
- Protège chaque interlocuteur par un cadre précis.
- Permet d'éviter la manipulation ou la fuite de part et d'autre.
- Permet d'établir un contrat de fonctionnement.
- Permet d'atteindre avec plus de sûreté l'objectif poursuivi.

Des questions à vous poser

- Avez-vous conscience du déroulement de vos rencontres ?
- Avez-vous tendance à fonctionner au feeling ?
- Respectez-vous vos engagements de fonctionnement en entretien ?

7. Positiver

Positiver c'est être capable de faire ressortir les éléments positifs d'un discours. C'est valoriser l'intervention de votre interlocuteur, mais c'est aussi valoriser ce qui est en train de se passer et vous valoriser vous-même dans la situation. C'est donc nourrir de reconnaissance positive la rencontre avec son collaborateur en utilisant des formulations positives, en regardant les problèmes sous l'angle de la solution, en approchant les situations sous un angle avantageux. Nous pouvons comparer le fait de positiver à un carburant qui alimente les phénomènes de coopération. Le cadre à la recherche de cette coopération, aura à cœur de nourrir le lien pour en dégager l'énergie nécessaire.

Les bénéfices

- Favorise l'expression de votre interlocuteur.
- Place le problème dans une dynamique de construction.
- Invite l'autre à continuer dans une dynamique identique.
- Favorise la remise en cause.
- Évite d'entrer dans un dialogue noir du type « tout va mal.

Des questions à vous poser

- Remerciez-vous votre interlocuteur en début et en fin d'entretien ?
- Quelles phrases positives avez-vous l'habitude de formuler ?
- Dites-vous des phrases du type : « Nous avons fait du bon travail aujourd'hui » ?

8. Accuser réception

Nous replaçons ici une notion que nous avons déjà évoquée dans la rubrique consacrée à l'acceptation des propos de l'interlocuteur. Cette notion a pleinement sa place dans l'ouverture technique du cadre car elle est une véritable action menée lors d'une rencontre. L'accusé de réception montre à votre interlocuteur que vous l'acceptez dans son expression, dans sa parole. Cela favorise l'acceptation des propos de part et d'autre et augmentera votre influence de façon significative. Rappelons que l'attitude, au-delà des mots utilisés, se doit d'être acceptante et congruente, le ton utilisé pour exprimer l'accusé de réception doit être plutôt neutre et assez doux. C'est ce qui distinguera « l'Accuser réception de la ponctuation » qui est la prochaine action technique que nous allons évoquer.

Tableau des accusés de réception positifs

Oui. Tout à fait. Bien sûr. Je comprends. J'entends bien. C'est un point de vue. C'est une manière de voir les choses… Certainement. D'accord. Je note. Entendu.	Effectivement. Absolument. J'imagine. Sûrement. Tout à fait. C'est une façon de dire. C'est une façon de voir… Vous êtes en droit de dire cela. C'est cela. Peut-être !

Les bénéfices

- Limite les tensions.
- Favorise l'acceptation de vos propres messages.
- Maintient le lien dans une dynamique positive.
- Donne de la reconnaissance.

Des questions à vous poser

- Accusez-vous réception facilement de la parole de vos collaborateurs ?
- Avez-vous l'impression d'être d'accord avec votre interlocuteur en accusant réception ?
- Quels sont les termes que vous utilisez pour accuser réception ?

9. Ponctuer

Lorsque l'on gère le lien, il est nécessaire d'indiquer à son interlocuteur les étapes du lien. Cela se traduit notamment par ce que nous appelons la ponctuation. La ponctuation permet de structurer l'échange, d'identifier des séquences, des étapes dans la construction du lien. Ponctuer est une action très intéressante en entretien et indispensable en gestion de groupe,

en réunion. C'est la mise en place d'un stop qui indique qu'une étape est terminée pour entrer dans une nouvelle. Cela permet de rythmer un entretien, de conforter la structure du dialogue. Grâce aux ponctuations, votre interlocuteur ressent la structure de la rencontre, cela lui permet de s'inscrire avec plus de facilité dans la logique de la rencontre.

Cette ponctuation se doit d'être bien vécue par l'interlocuteur. Elle prend, le plus souvent, la forme d'un mot dit assez fermement comme « Bien - OK ». Nous pouvons la considérer comme un stop positif.

Entre l'accusé de réception et la ponctuation la frontière est parfois mince. Les deux dynamiques impliquent la prise de position du locuteur dans l'échange. La ponctuation peut ressembler dans les mots à un accusé de réception, mais non dans le ton. Dans la ponctuation la voix est claire et ferme, le ton est légèrement plus élevé que le dialogue.

On ne peut comprendre la ponctuation que si l'on comprend l'entretien comme une structure organisée. On peut utiliser la ponctuation pour changer de sujet, pour passer d'une étape à une autre, pour passer d'un mode de travail à un autre. Mal à propos ou en utilisant des termes bloquants ou négatifs, la ponctuation peut générer la frustration de votre interlocuteur et favoriser sa résistance à l'avancée du travail.

Ponctuation positive	Ponctuation négative
Bien... Bon... OK... Maintenant... Voilà...	Stop ! Ça suffit. Passons à autre chose. On arrête là...

Les bénéfices

- Structurer le lien.
- Donner de la cohérence.
- Rassurer.

Des questions à vous poser

- Ponctuez-vous le lien en entretien ?
- Quelles sont les ponctuations que vous utilisez ?

10. Interrompre

Autant il est important de favoriser l'expression de ses collaborateurs (les faire accélérer dans leur expression), autant il est important de savoir les freiner dans leur expression lorsque cela ne paraît pas utile. Pour cela il faut donc interrompre de façon douce et positive. Nous proposons deux phases dans l'interruption. La première est une interruption passive. Elle consiste à maintenir le lien avec son interlocuteur en maintenant une écoute de qualité en ne lui adressant aucune relance. Votre interlocuteur va alors vraisemblablement freiner son discours, laisser des blancs. Cela n'est pas aussi aisé qu'il y paraît. Cesser d'adresser des relances risque de vous mettre mal à l'aise, de vous donner l'impression d'être impoli, de ne plus être à l'écoute. Cette interruption passive vous laisse un espace pour passer à une stratégie active.

La deuxième phase s'appuie sur une véritable stratégie relationnelle. Elle consiste d'abord à ponctuer (par exemple par un « oui » sec), puis à valoriser le discours (marquer l'intérêt de ce qui vient d'être dit), à indiquer le recadrage (redire le sujet ou la direction à prendre) puis à garder la parole en s'exprimant sur le sujet à développer. Face au bavard, c'est la seule stratégie efficace, beaucoup d'autres sont vaines comme de demander à l'interlocuteur de faire bref (il aura beau vous dire « oui », il continuera), de lui demander de vous laisser la parole ou de s'excuser d'intervenir (vous lui donnez alors le pouvoir du processus).

Interruption active efficace	Interruption active maladroite
1. Ponctuer 2. Positiver le discours 3. Proposer le recadrage 4. S'exprimer…	Remarques du type : « Soyez bref. » « Abrégez. » « Laissez-moi parler. » « Excusez-moi… »

Les bénéfices

- Maîtriser le processus du lien.
- Équilibrer les temps de parole d'une rencontre.
- Ne pas avoir l'impression de subir l'autre.

Des questions à vous poser

- Savez-vous interrompre un mangeur de temps ?
- Avez-vous du mal à prendre la parole face à un bavard ?
- Vous sentez-vous obligé d'acquiescer aux dires de interlocuteur ?

11. Valider

Bâtissons-nous la relation sur des « désaccords » ou sur des « accords » ? Valider c'est mettre tout en œuvre pour obtenir des accords des deux parties, c'est comprendre et accepter la divergence des objectifs, construire pas à pas la relation sur des accords formulés et tournés vers l'action, s'appuyer sur ce qui unit plutôt que sur ce qui sépare.

Lorsque vous vous exprimez face à un collaborateur, vous avez réfléchi à ce que vous allez dire, vous êtes clair dans votre propos afin qu'il n'ait pas besoin de vérifier sa compréhension ou son accord, c'est tellement évident ! Vous pouvez être en mesure d'imposer, de ne pas vérifier l'accord, d'en faire l'économie et vous vous étonnez de voir un ordre ou une demande non effectué ou mal effectué. Trop souvent nous oublions le besoin d'être en accord avec nos interlocuteurs. Valider c'est donc positionner des points d'accord tout au long d'une rencontre grâce à des questions fermées dont la réponse se veut le plus souvent affirmative ; « - Est-ce clair ? - Est-ce que cela vous convient ? - Êtes-vous d'accord ? » C'est attendre de la part de votre interlocuteur un « oui » clair qui permettra de passer à l'étape suivante.

Les bénéfices

- Ne pas jouer à la guerre.
- Éviter les jeux psychologiques.
- Construire une relation gagnant/gagnant.
- Obtenir ce que l'on souhaite.

Des questions à vous poser

- Sollicitez-vous l'avis de vos collaborateurs ?
- Vos collaborateurs réalisent-ils tout ce qui est attendu de leur poste ?
- Sollicitez-vous l'accord de vos collaborateurs ?

LES RÈGLES D'OR

- L'ouverture technique est un complément indispensable de l'ouverture relationnelle.
- L'ouverture technique cela s'apprend.
- L'ouverture technique développe rigueur et cohérence dans la relation.

« Commencez par changer en vous
ce que vous voulez changer autour de vous. »

GANDHI

Conclusion

Arrivant en fin d'ouvrage, je regarde avec intérêt le panoramique de tous les thèmes qu'intègre le Q.I.R. Ce concept d'intelligence relationnelle vous a proposé de vous regarder, de vous accepter tel que vous êtes, d'identifier sereinement les situations dans lesquelles vous êtes efficients et celles face auxquelles vous rencontrez des difficultés.

La lecture des différentes approches a vraisemblablement suscité des moments agréables mais aussi des moments inconfortables. J'espère que cet ouvrage vous a aidé à aller au-delà de l'inconfort, vous a apporté une nouvelle façon de voir et donné envie de faire.

Mon souhait est que cette lecture vous ait aidé à prendre une place sereine dans vos relations, à identifier des chemins de progression possibles, vous ait permis de clarifier des objectifs, qu'elle ait été une étape dans la construction de votre projet personnel.

Cet ouvrage n'a rien décidé à votre place. Peut-être vous a-t-il amené à une meilleure perception de ce que vous êtes et de ce que vous pourriez devenir, mais il n'a pas fait un pas en avant à votre place, il n'a rien mis en place dans la réalité, dans votre réalité.

Votre réalité c'est d'ici et maintenant. Vous êtes peut-être assis ou debout dans un métro, seul ou entouré de vos collaborateurs ou de vos proches, c'est cela votre réalité. Vous pourrez utiliser ce livre pour mieux vivre cette réalité ou simplement rêver de mieux la vivre. Tout de suite je vous propose de vous confronter à elle dans l'ici et maintenant : Allez, posez ce livre, quittez-le et faites quelques pas en avant, allez-y ! Ne dites pas « À quoi ça sert, personne ne me regarde ? » ou au contraire « On me regarde ! ».

Faites le choix d'avancer ! Souvent dans la vie il est des moments pour agir. Celui-là en est un, pas de justification, ni d'émotions parasites. Faites un pas en avant et décidez de faire quelque chose de singulier dans l'ici et maintenant, pas dans vos pensées, ni dans la lecture de ce livre.

Il ne suffit pas de lire, de penser, de ressentir, aller au-delà suppose de passer à l'action, d'oser l'action, même si le pourquoi, le comment n'est pas clair, même si l'émotion est confuse, ce n'est pas grave. Agir pour agir est déjà un pas vers le changement. Allez… Faites ce pas en avant et bon vent !

Réaliser le questionnaire papier

Vous avez choisi de réaliser le test papier, l'avantage est que vous pouvez vous arrêter plus facilement et plus souvent. Évitez cependant de le réaliser dans un laps de temps trop long (plus d'une semaine).

Ce test a pour objectifs de vous permettre de mesurer votre potentiel relationnel, votre efficacité et ainsi d'améliorer votre savoir-faire. C'est un outil qui débouche sur l'action concrète dans l'entreprise, la remise en question, l'analyse n'étant qu'une première étape de votre progression.

En réalisant ce test, vous faites preuve d'une première qualité, celle de vous questionner sur vous-même, de prendre du temps pour vous. Vous possédez des capacités d'introspection qui sont une grande richesse pour progresser dans vos actions de communication.

Quelques conseils

Vous pouvez prendre tout votre temps ou répondre rapidement ; vous pouvez vous arrêter et faire une pause pendant le test.

Ne cherchez pas à donner une bonne réponse, il n'y en a pas. Laissez-vous imprégner par l'affirmation, prenez en compte l'ensemble de la phrase. Ne réfléchissez pas trop, ne cherchez pas trop à rationaliser vos réponses. Pour être juste, une réponse se doit de correspondre à votre état d'esprit.
Pour faciliter l'approche du test, nous l'avons scindé en 4 étapes. Vous pouvez le réaliser dans son ensemble et effectuer ensuite les calculs et l'analyse de vos résultats. Mais vous pouvez aussi effectuer vos calculs à l'issue de chaque étape et évaluer vos résultats pour les thèmes concernés.
Si vous rencontrez des difficultés n'hésitez pas à nous faire part de vos remarques, vos suggestions à l'adresse mail suivante : **qir@flc.fr**

Nous vous souhaitons de passer un bon moment en vous intéressant à vous-même.

Informations préalables

Ce test est composé de 170 propositions. 4 types de propositions vous seront soumis.

Vous devrez soit :

1. Répondre par OUI ou par NON :

Exemple :	Non	Oui	N °
Êtes-vous facilement irrité par vos interlocuteurs ?	❍	●	14

2. Vous positionner au regard d'affirmations selon votre degré d'accord :

++ Tout à fait d'accord
+ Plutôt d'accord
- Pas tout à fait d'accord
- - Pas d'accord du tout

Exemple :	- -	-	+	+ +	N °
Dans l'entreprise il vaut mieux éviter de montrer ses intentions.	❍	❍	●	❍	9

3. Opter pour l'une des propositions de deux affirmations en opposition :

Exemple :					N °
●	Lorsque je communique, j'aime rester sur l'essentiel.	⇦ ⇨	J'aime passer du temps pour communiquer.	❍	36

4. Choisir les affirmations qui vous correspondent parmi celles qui vous sont proposées :

Exemple :	OK	N °
Lorsque quelqu'un m'énerve, je le « mouche » facilement.	●	37
J'ai tendance à m'enfermer un peu sur moi-même lorsque je suis face à quelqu'un d'intimidant.	❍	38
J'ai le souci de me faire bien voir par les autres, j'ai besoin de me sentir accepté ; le regard des autres est important pour moi.	●	39

Étape 1

Questionnaire A1

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Savez-vous maintenir facilement le fil de vos idées lorsqu'une situation professionnelle n'est pas claire ?	❍	❍	1
Prenez-vous facilement la parole en groupe ?	❍	❍	2

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
Souvent mes messages ne sont pas compris du premier coup par mes collègues ou mes collaborateurs.	❍	❍	❍	❍	3
Lors de discussions, je m'arrange très souvent pour avoir le dernier mot. D'ailleurs, la plupart du temps je l'ai car c'est important.	❍	❍	❍	❍	4
Pour négocier, j'expose d'abord mon point de vue, et quoi qu'il en soit, c'est moi qui l'emporte.	❍	❍	❍	❍	5

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	J'ai souvent du mal à exprimer mes idées.	⇦ ⇨	J'aime passer du temps pour communiquer.	❍	6

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
La séduction est la clé d'une bonne communication. Je cherche d'ailleurs très souvent à séduire mon interlocuteur.	❍	7
Les gens ont souvent tendance à mal interpréter ce que je dis.	❍	8
Pour moi, la plupart du temps, chercher à influencer son interlocuteur, c'est le manipuler.	❍	9
Je pense avoir un certain « à-propos ».	❍	10

Questionnaire B1

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Êtes-vous plutôt comédien(ne) et séducteur(trice) avec vos interlocuteurs ?	❍	❍	11
Appréciez-vous le moment où vous offrez des cadeaux ?	❍	❍	12

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
Souvent les compliments ne sont pas francs dans l'entreprise.	❍	❍	❍	❍	13
Je n'aime pas donner des directives aux autres, chacun doit être responsable dans ce qu'il fait.	❍	❍	❍	❍	14
Souvent, j'ai du mal à mettre des mots sur mes idées car j'aime que cela soit clair.	❍	❍	❍	❍	15

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	Je parle difficilement devant un groupe de plus de 6 personnes.	⇦ ⇨	Je parle facilement devant un groupe de plus de 6 personnes.	❍	16

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
Souvent, j'ai l'impression d'être mal compris(e) par mes collaborateurs ou mes collègues.	❍	17
J'aime être celui qui tient le rôle de « dirigeant(e) » dans un groupe (de travail ou autre).	❍	18
Je me sens plutôt maladroit(e) lorsque je fais un compliment à un collaborateur ou à un collègue.	❍	19
Avec moi, en cas de tension, il faut que les choses soient dites assez rapidement.	❍	20

Questionnaire C1

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Savez-vous dire simplement des choses même assez compliquées à vos collègues ?	❍	❍	21
Appréciez-vous de mener une conversation ?	❍	❍	22

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
Je n'ai pas peur d'être influencé(e) par les autres, la plupart du temps je suis clair(e) dans ce que je veux.	❍	❍	❍	❍	23
Je trouve qu'il est difficile de dire à quelqu'un qu'on l'apprécie.	❍	❍	❍	❍	24
Lorsque je pose une question, elle est la plupart du temps, claire et pertinente.	❍	❍	❍	❍	25

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	Lors de discussion, je réponds la plupart du temps du tac au tac.	⇦ ⇨	Lors de discussion, je prends le temps de réfléchir avant de répondre.	❍	26

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N °
Je n'aime pas m'exprimer lorsqu'il y a plus de 3 ou 4 personnes.	❍	27
La négociation, c'est la plupart du temps un marché de dupes, un marchandage où l'on cherche à « coincer » l'autre.	❍	28
Il est très rare que je sois obligé(e) de me répéter pour être compris(e).	❍	29
J'aime faire des compliments et cela dans de multiples situations (travail effectué, promotion, nouveaux vêtements, coupe de cheveux…).	❍	30

Questionnaire D1

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Lorsque vous devez refuser quelque chose à un collègue, vous sentez-vous assez vite coupable ?	❍	❍	31
Avez-vous du mal à dire aux autres que vous les appréciez ?	❍	❍	22

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
J'ai du mal à participer à une discussion si je ne suis pas le (la) leader dans la conversation (ex. : le choix du sujet, le contrôle du rythme).	❍	❍	❍	❍	33
J'apprécie de dire des choses aimables à mes collègues, cela ne me pose pas de difficulté.	❍	❍	❍	❍	34
J'ai du mal à négocier lorsque je sais que mon idée est la bonne.	❍	❍	❍	❍	35

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	Je n'aime pas que l'on me complimente, c'est inutile.	⇦ ⇨	J'aime recevoir des compliments, c'est agréable.	❍	36

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
J'apprécie que mes propos soient mis en avant dans un groupe.	❍	37
Je trouve facilement une parade pour ne pas m'engager dans une situation trop délicate.	❍	38
Je repère très facilement le détail qui cloche chez mon interlocuteur (par exemple un tic de langage ou une faute de français).	❍	39
J'ai facilement un langage simple et imagé.	❍	40

Vous venez de réaliser l'une des étapes du test Q.I.R.

Vous pouvez poursuivre la réalisation du test en passant à l'étape suivante ou effectuer le calcul de cette partie du test en vous dirigeant à la page 263.

Étape 2

Questionnaire A2

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Vous demandez-vous souvent ce que vos collègues attendent de vous ?	❍	❍	1
Savez-vous rester aimable et courtois(e) face à quelqu'un qui ne vous plaît pas ?	❍	❍	2

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
Si je dois parler à une personne en position d'autorité, je me sens nerveux(se), centré(e) sur moi ou pas sûr(e) de moi-même.	❍	❍	❍	❍	3
Lorsque quelqu'un cherche à m'embrouiller, je m'énerve vite ou je perds mes moyens.	❍	❍	❍	❍	4
J'ai du mal à discuter en groupe, il est difficile de se mettre d'accord et cela prend du temps.	❍	❍	❍	❍	5

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	Je me sens souvent en obligation vis-à vis des autres.	⇦ ⇨	Je ne me sens pas dépendant(e) des autres.	❍	6

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
Je fais rire assez facilement.	❍	7
Dans un groupe de travail, je m'oppose facilement à l'animateur, cela fait avancer le débat.	❍	8
Je pense avoir un certain « charisme ».	❍	9
Je peux facilement être face à quelqu'un qui est énervé sans pour autant me sentir mal à l'aise.	❍	10

Questionnaire B2

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Changez-vous facilement de sujet dans une conversation qui ne vous intéresse pas ?	❍	❍	11
Plaisantez-vous facilement ? Savez-vous dire le mot qui détend ?	❍	❍	12

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
Je suis capable d'aborder un problème difficile sans perdre le contrôle de mes émotions.	❍	❍	❍	❍	13
Je peux facilement prendre part à toutes sortes de conversation.	❍	❍	❍	❍	14
Je préfère communiquer avec les enfants plutôt qu'avec les adultes, c'est plus authentique.	❍	❍	❍	❍	15

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	Je me montre toujours d'humeur égale.	⇦ ⇨	J'ai tendance à monter toutes les émotions que je ressens.	❍	16

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
Je fais de mon mieux pour être bien apprécié(e) dans mes relations de travail.	❍	17
J'ai du mal à rester aimable lorsque je n'obtiens pas ce que je veux.	❍	18
Je sais détendre l'atmosphère des rencontres trop formelles.	❍	19
Je suis facilement écouté(e) par mes interlocuteurs.	❍	20

Questionnaire C2

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Donnez-vous facilement raison à vos collègues ou vos amis ?	❍	❍	21
Identifiez-vous facilement ce que vous ressentez ; si vous êtes en colère, triste ou si vous avez peur ?	❍	❍	22

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
La plupart du temps je fais ce que les autres attendent de moi, même si cela ne me convient pas tout à fait.	❍	❍	❍	❍	23
Je parle facilement de tout et de rien avec un nouvel interlocuteur.	❍	❍	❍	❍	24
Je pense que lorsque l'on a du pouvoir c'est le plus souvent pour en abuser.	❍	❍	❍	❍	25

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	À chacun d'avoir son point de vue sur les choses.	⇦ ⇨	J'aime à défendre mes points de vue.	❍	26

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
J'ai tendance à être sans voix lorsque je suis face à quelqu'un que je trouve plaisant.	❍	27
J'aime argumenter, développer des idées, les défendre au besoin.	❍	28
La plupart du temps il est assez facile de demander quelque chose à son responsable (à son patron).	❍	29
Même dans les conversations sérieuses, je mets facilement une touche de légèreté.	❍	30

Questionnaire D2

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Percevez-vous facilement l'humeur de l'autre en le regardant ?	❍	❍	31
Appréciez-vous les moments de discussion de type « comptoir » ?	❍	❍	32

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
Je perds facilement mes moyens face à quelqu'un qui exprime trop fortement ses émotions.	❍	❍	❍	❍	33
Les conversations de « salon » sont pour moi, des moments plutôt agréables.	❍	❍	❍	❍	34
Je pense avoir une certaine éloquence lorsque je m'exprime.	❍	❍	❍	❍	35

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	Je n'ai vraiment pas le sens de l'humour.	⇦ ⇨	J'aime rire.	❍	36

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
Je crains souvent de faire des erreurs vis-à-vis des autres, cela me handicape même parfois.	❍	37
J'évite les problèmes dans mes relations, je sais m'adapter pour être tranquille.	❍	38
J'aime raconter des bêtises.	❍	39
Je me sens libre d'exprimer poliment mon désaccord face à un responsable, à une personne en position d'autorité.	❍	40

Vous venez de réaliser l'une des étapes du test Q.I.R.

Vous pouvez poursuivre la réalisation du test en passant à l'étape suivante ou effectuer le calcul de cette partie du test en vous dirigeant à la page 267.

Étape 3

Questionnaire A3

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Prenez-vous facilement votre place dans une assemblée où vous ne connaissez pas grand monde ?	❍	❍	1
Dès que vous rencontrez un nouvel interlocuteur, le jugez-vous très rapidement ?	❍	❍	2

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
J'apprécie le contact, aussi bien avec des collègues, des amis qu'avec des relations peu connues.	❍	❍	❍	❍	3
Je suis plutôt une « grande gueule », on ne m'intimide pas facilement.	❍	❍	❍	❍	4
La plupart des gens autour de moi semblent s'affirmer plus que moi.	❍	❍	❍	❍	5

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	Je n'ai pas les inconnus, je préfère parler aux gens que je connais bien.	⇦ ⇨	Je suis très à l'aise avec des inconnus.	❍	6

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
Je connais bien mes limites lorsque je suis avec mes collègues (par exemple ce que je choisis de dire, de dévoiler, mes décisions).	❍	7
Je suis plutôt mal à l'aise avec les gens qui ne savent pas où ils veulent en venir.	❍	8
J'ai souvent l'impression que je ne suis pas reconnu(e) à ma juste valeur dans l'entreprise.	❍	9
Je montre facilement aux autres leurs contradictions, c'est très efficace.	❍	10

Questionnaire B3

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Avez-vous des difficultés à dire ce que vous pensez ou à affirmer votre point de vue ?	❍	❍	11
Avez-vous du mal à supporter que votre interlocuteur soit mécontent, qu'il fasse la tête ou soit désagréable ?	❍	❍	12

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
J'évite de sourire pour ne pas paraître faible ou avoir l'air de séduire.	❍	❍	❍	❍	13
Mentalement, je me dissocie facilement de mon interlocuteur tout en restant dans une relation proche.	❍	❍	❍	❍	14
Je suis facilement à l'aise dans des réunions, des rencontres où je ne connais quasiment personne.	❍	❍	❍	❍	15

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	Je ne supporte pas de parler pour ne rien dire.	⇦ ⇨	Je peux discuter facilement de tout et de rien.	❍	16

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
J'ai plutôt une stratégie floue dans mes relations, mais j'arrive à obtenir le minimum de ce que je veux.	❍	17
En cas de conflit, je sais imposer très fermement ma position.	❍	18
Je sens que les autres profitent de moi (de ma gentillesse ou de ma faiblesse).	❍	19
Dans les discussions, souvent je préfère me taire, pourtant je pourrais facilement « moucher » celui qui parle (ou lui rabattre son caquet).	❍	20

Questionnaire C3

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Vous fatiguez-vous vite dans les relations qui patinent ?	❍	❍	21
Considérez-vous facilement tous vos interlocuteurs comme valables ?	❍	❍	22

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
J'évite de faire face à des situations difficiles dans lesquelles je dois défendre mon point de vue (en réunion de travail ou discussion politique...).	❍	❍	❍	❍	23
J'accepte généralement les remarques que l'on me fait même si elles ne sont pas justifiées, je n'aime pas faire d'histoires.	❍	❍	❍	❍	24
Dans les situations relationnelles floues (où l'on ne sait pas trop où l'on va), je reste assez à l'aise.	❍	❍	❍	❍	25

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	J'exprime difficilement mon désaccord.	⇦ ⇨	J'exprime facilement mon désaccord.	❍	26

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
Je connais les points faibles de mes interlocuteurs, je critique, je manipule facilement.	❍	27
Je tiens à exprimer mes opinions, même si d'autres membres du groupe sont en désaccord avec moi.	❍	28
Je perds facilement le fil d'une conversation lorsqu'elle ne m'intéresse pas.	❍	29
Il m'arrive souvent de dire des choses que je regrette plus tard (un mot malheureux ou une attitude).	❍	30

Questionnaire D3

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Avez-vous du mal à défendre votre point de vue lorsque la situation est tendue ?	❍	❍	31
Dans votre entreprise, agissez-vous souvent pour vous faire accepter par les autres ?	❍	❍	32

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
Je suis comme je suis, les collègues me prennent comme ça et puis c'est tout.	❍	❍	❍	❍	33
Je suis très sensible aux jugements et à l'attitude des autres lorsque je prends la parole.	❍	❍	❍	❍	34
Souvent, j'évite de dire aux autres ce que je pense, je leur dis ce qu'ils veulent entendre.	❍	❍	❍	❍	35

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	Je doute souvent de mes capacités.	⇦ ⇨	Je connais bien mes capacités et mes limites.	❍	36

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
Lorsque quelqu'un m'énerve, je le « mouche » facilement.	❍	37
J'ai tendance à m'enfermer un peu sur moi-même lorsque je suis face à quelqu'un d'intimidant.	❍	38
J'ai le souci de me faire bien voir par les autres, j'ai besoin de me sentir accepté(e) ; le regard des autres est important pour moi.	❍	39
Souvent, j'évite de montrer trop vite mes intentions, je laisse venir, j'attends que l'autre se dévoile.	❍	40

Vous venez de réaliser l'une des étapes du test Q.I.R.

Vous pouvez poursuivre la réalisation du test en passant à l'étape suivante ou effectuer le calcul de cette partie du test en vous dirigeant à la page 271.

Étape 4

Questionnaire A4

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Montrez-vous facilement aux autres ce que vous ressentez ou ce que vous éprouvez ?	❍	❍	1
Vous sentez-vous fréquemment agacé(e) par les propos sans intérêt ?	❍	❍	2

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
Je me sens mal à l'aise dans les situations où l'on doit montrer son émotion (fêtes, pot de départ...).	❍	❍	❍	❍	3
Quand je sais ce que va dire quelqu'un, je finis souvent ses phrases.	❍	❍	❍	❍	4
Souvent, j'ai du mal à demander les choses (comme par exemple un service, un renseignement, de l'aide...).	❍	❍	❍	❍	5

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	J'ai du mal à exprimer mes sentiments aux autres.	⇦ ⇨	J'exprime facilement mes sentiments aux autres.	❍	6

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
Quand j'ai raison, j'ai raison. Cela ne sert à rien de discuter, cela a tendance à m'énerver.	❍	7
Je pense que le meilleur moyen d'être compris est de dire ses sentiments.	❍	8
Avec mes collègues il m'arrive trop souvent d'accepter de faire quelque chose alors que je voudrais refuser.	❍	9
Souvent j'évite de dire des choses que mon interlocuteur pourrait répéter.	❍	10

Questionnaire B4

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Avez-vous l'impression de donner trop facilement raison au dernier qui a parlé ?	❍	❍	11
Les personnes de votre entourage vous trouvent-elles chaleureux(se) ?	❍	❍	12

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
Il est souvent plus important d'affirmer son point de vue que d'écouter celui de l'autre.	❍	❍	❍	❍	13
Il est préférable d'être distant et froid tant que l'on n'a pas vraiment fait connaissance avec quelqu'un.	❍	❍	❍	❍	14
Bien souvent, ce n'est pas la peine que je dise les choses, les autres comprennent vite que cela ne va pas.	❍	❍	❍	❍	15

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	Face au point de vue des autres, je suis rapidement critique.	⇦ ⇨	Je suis plutôt tolérant face à tout propos.	❍	16

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
Je coupe facilement la parole de mon interlocuteur si je suis en désaccord avec son point de vue.	❍	17
Il est important d'avoir une certaine distance dans les relations, je suis d'un tempérament plutôt secret.	❍	18
Je comprends facilement ce que veut mon interlocuteur ou son point de vue.	❍	19
En groupe, je laisse souvent les autres décider, je n'aime pas faire d'histoire.	❍	20

Questionnaire C4

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Supportez-vous facilement les silences dans une rencontre professionnelle ?	❍	❍	21
Changez-vous facilement votre façon de parler (par exemple, les mots, le ton) en fonction de votre interlocuteur ou de la situation ?	❍	❍	22

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
Je peux changer d'avis facilement face à un point de vue construit.	❍	❍	❍	❍	23
Pour moi, il est bien plus facile d'agir de façon indirecte que de demander directement.	❍	❍	❍	❍	24
Dans la plus grande majorité des cas, les gens ne sont pas vraiment honnêtes dans ce qu'ils disent.	❍	❍	❍	❍	25

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	Je ne sais pas dire " NON " à mes collègues ou mes amis.	⇦ ⇨	Je sais facilement dire " NON " à mes collègues ou mes amis.	❍	26

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
Je suis facilement mal à l'aise avec les gens que je ne connais pas.	❍	27
J'ai du mal à suivre le point de vue de mon interlocuteur s'il n'est pas proche du mien.	❍	28
Je partage facilement ce que je ressens dans de multiples occasions.	❍	29
Je préfère penser que les gens sont *a priori* honnêtes et intelligents plutôt que l'inverse.	❍	30

Questionnaire D4

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Votre entourage dirait-il que vous êtes trop gentil(le) avec les autres ?	❍	❍	31
Avez-vous tendance à mal interpréter les paroles des autres ?	❍	❍	32

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
Les personnes qui m'entourent se livrent facilement (elles me parlent facilement de choses importantes ou intimes pour elles).	❍	❍	❍	❍	33
Je ne montre que très rarement que je suis mécontent(e) ou en colère.	❍	❍	❍	❍	34
Je suis capable de changer facilement ma façon d'être et de communiquer suivant la situation ou suivant mon interlocuteur.	❍	❍	❍	❍	35

Choisissez l'une de ces deux propositions

					N°
❍	Lorsque je communique, j'aime rester sur l'essentiel.	⇦ ⇨	J'aime passer du temps pour communiquer.	❍	36

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
La plupart du temps, je fais des demandes claires et j'obtiens facilement ce que je désire.	❍	37
Souvent, dans les discussions, les gens ne sont pas très francs.	❍	38
En relation, je n'ai pas peur du silence (en entretien, en réunion…).	❍	39
Je trouve préférable de ne pas montrer mes émotions afin qu'on ne les utilise pas contre moi.	❍	40

Questionnaire E4

Répondez aux questions posées

	Non	Oui	N°
Avez-vous une grande confiance en les personnes qui vous entourent ?	❍	❍	41
Savez-vous facilement vous taire lorsque vous êtes en relation ?	❍	❍	42

Indiquez votre degré d'accord

	- -	-	+	+ +	N°
Avec les autres, quand je veux quelque chose, je suis tenace.	❍	❍	❍	❍	43
J'interromps facilement un interlocuteur afin d'exprimer mon point de vue.	❍	❍	❍	❍	44
Il est préférable de cacher ses faiblesses afin qu'on ne les utilise pas contre vous.	❍	❍	❍	❍	45

Choisissez l'une de ces deux propositions

Exemple :					N°
❍	Si un interlocuteur ne m'intéresse pas, mon esprit vagabonde.	⇦ ⇨	Je donne facilement ma pleine attention lorsque quelqu'un est en train de parler.	❍	46

Cochez les affirmations qui vous conviennent

	OK	N°
Je clarifie facilement la situation avec mon interlocuteur lorsqu'il y a un problème.	❍	47
Lorsqu'un(e) ami(e) m'a emprunté(e) quelque chose et oublie de me le rendre, même si cela n'est pas simple, je le lui demande assez facilement.	❍	48
Il vaut mieux être méfiant avec les gens plutôt que l'inverse.	❍	49
J'ai l'esprit curieux, j'aime poser des questions pour mieux comprendre mon interlocuteur.	❍	50

Vous venez de réaliser la dernière étape du test Q.I.R.

Vous pouvez effectuer le calcul de cette partie du test en vous dirigeant à la page 275.

Calcul des résultats

Pour calculer vos résultats, il suffit de placer le chiffre correspondant à chaque proposition selon le barème suivant :

Réponse aux questions :

Non = 0
Oui = 3

Degré d'accord :

- - = 0
- = 1
+ = 2
++ = 3

Affirmations en opposition :

Gauche = 0 ⇦⇨ Droite = 3

Affirmations :

OK = 3
Absence de réponse = 0

1. Reportez vos scores sur les tableaux de calcul pour chaque variable. Vous les trouverez dans les pages suivantes.

2. Effectuez les calculs par colonne (a, b, c ou d) puis exécutez la formule qui vous est donnée pour l'obtention de votre score.

3. Vous pourrez prendre ensuite connaissance de l'interprétation correspondant à votre profil.

Exemple de tableau de calcul

	Être compris			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	1	3	3	0
	6	0	8	3
	21	3	15	0
	25	2	17	3
	29	0		
	40	3		
Total	a =	11	b =	6
Total	**Être compris** 12 + a – b = 17			

Évaluation des résultats de l'étape 1

1 - Être compris

Capacité à se faire comprendre, à développer un contenu accessible, à expliquer, à avoir une pensée accessible.

	Être compris			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	1		3	
	6		8	
	21		15	
	25		17	
	29			
	40			
Total	a =		b =	
Votre score :	Être compris 12 + a - b =			

> 24	L'expression de votre pensée ne vous pose aucun souci, vous êtes compris avec beaucoup de facilité. Votre aptitude à exposer clairement vous garantit des échanges de qualité en toutes circonstances.
19 < > 24	Vous vous exprimez avec clarté. Vous êtes, en retour, facilement compris. Vous pouvez cependant faire des progrès afin d'avoir des échanges plus riches.
15 < > 19	Certes, vous savez exprimer vos idées, cependant votre formulation mériterait parfois plus de rigueur. Vous n'en seriez que mieux compris par vos interlocuteurs.
10 < > 15	Vos interlocuteurs ont sûrement des difficultés à vous comprendre aisément. Clarifiez vos pensées avant de les partager.
< 10	L'expression de vos idées manque certainement de clarté, il vous faudra mettre en place une stratégie de réflexion et d'expression afin d'améliorer votre communication.

2 - Être leader - Gérer, diriger, structurer le lien

Capacité à prendre en charge le lien, à gérer le processus relationnel et à diriger la situation relationnelle.



	Être leader			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	2		14	
	4		27	
	10		33	
	16			
	18			
	22			
	37			
Total	c =		d =	
Votre score :	Être leader 9 + c - d =			

> 24	Vous appréciez de diriger les rencontres et c'est un point fort de votre communication. Vous prenez les situations relationnelles en charge avec grande facilité.
19 < > 24	Votre aisance dans la gestion des rencontres vous permet de faire évoluer les situations dans le sens que vous souhaitez, en gardant le contrôle du processus. C'est un atout certain.
15 < > 19	Même si vous prenez votre place avec aisance, votre capacité à endosser un rôle de leader peut encore être améliorée dans bon nombre de situations.
10 < > 15	Votre capacité à diriger une relation est très limitée. Il est vraisemblable que vous laissez vos interlocuteurs gérer le déroulement des rencontres.
< 10	Vous manquez certainement de moyens pour diriger les relations ou prendre une place de référence, cela peut nuire à votre affirmation personnelle.

3 - Négocier

Capacité à négocier, à décider ensemble, à construire une décision commune avec son interlocuteur.



	Négocier			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	11		5	
	23		09	
	26		20	
	38		28	
			31	
			35	
Total	a =		b =	
Votre score :	Négocier 18 + a - b =			

> 24	Vous adoptez avec grande facilité une attitude négociatrice positive, cela est un atout majeur de votre relationnel.
19 < > 24	Vous savez négocier lorsque cela est nécessaire, vos relations en sont sûrement facilitées.
15 < > 19	Vos capacités de négociation restent moyennes et mériteraient d'être développées pour améliorer votre communication.
10 < > 15	Votre aptitude à la négociation est faible. Repérez peut-être un manque de souplesse, d'affirmation, de confiance et tentez d'y remédier.
< 10	Une certaine rigidité vous empêche d'adopter une attitude de souplesse nécessaire pour développer des relations harmonieuses avec votre entourage.

4 – Donner de la reconnaissance

Capacité à donner de la reconnaissance positive, à nourrir le lien et l'interlocuteur d'éléments valorisants.



	Donner de la reconnaissance			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	7		13	
	12		19	
	30		24	
	34		32	
	36		39	
Total	c =		d =	
Votre score :	Reconnaissance 15 + c - d =			

> 24	Vous donnez avec grande facilité de la reconnaissance positive à votre entourage. Cela favorise des liens positifs et agréables porteurs de réussites.
19 < > 24	Vous aimez faire montre de reconnaissance positive envers vos interlocuteurs. Les liens que vous développez n'en sont que plus harmonieux et confortables.
15 < > 19	Si vous savez donner de la reconnaissance positive à vos interlocuteurs dans un certain nombre de situations, cela vous est moins aisé dans d'autres. Vous devez travailler cette réserve pour garantir des relations harmonieuses en toutes circonstances.
10 < > 15	Vous préférez garder les compliments pour des occasions improbables. N'hésitez pas à partager davantage avec vos interlocuteurs, à leur donner la part de reconnaissance qu'ils attendent, vous en recevrez assurément en retour.
< 10	Vous ne partagez avec les autres que peu de reconnaissance positive. Osez donner davantage, vous augmenterez ainsi la valeur de votre propre image en alimentant celle des autres.

Évaluation des résultats de l'étape 2

5 - Se soumettre à bon escient
Accepter l'autorité et en montrer

Capacité à vivre sereinement la relation au pouvoir. Se soumettre et montrer son autorité à bon escient.



	Accepter l'autorité et la montrer			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	6		1	
	29		3	
	40		8	
			15	
			17	
			21	
			25	
Total	a =		b =	
Votre score :	Accepter l'autorité et la montrer 21 + a - b =			

> 24	Vous avez très bien compris l'importance du pouvoir dans les relations et vous savez adopter la position qui vous permet d'optimiser tout échange.
19 < > 24	Vous avez conscience du rôle essentiel du pouvoir dans la relation. Cela vous permet d'établir des relations fonctionnelles de bonne qualité avec vos interlocuteurs.
15 < > 19	Vous n'avez pas une notion suffisamment claire de l'importance du pouvoir dans la relation. Votre posture relationnelle ne vous permet pas toujours d'établir des liens fonctionnels satisfaisants.
10 < > 15	Votre compréhension de l'importance du pouvoir dans la relation est à travailler. La qualité de vos relations se trouverait améliorée par une clarification des notions de pouvoir fonctionnel et de pouvoir relationnel.
< 10	Vous méconnaissez l'importance du pouvoir dans la relation. Vous gagneriez beaucoup en dissociant les notions de pouvoir fonctionnel et de pouvoir relationnel.

6 - Gérer son émotion (Expression - Calme)

Capacité à gérer ses émotions, à dissocier le ressenti, ce qui se passe en moi et les émotions que je partage avec mes interlocuteurs.



	Gérer son émotion			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	2		4	
	10		18	
	13		27	
	16		33	
	22		37	
Total	c =		d =	
Votre score :	Gérer son émotion 15 + c - d =			

> 24	Vous maîtrisez vos émotions et en êtes très proche. Cela vous permet de dissocier celles que vous ressentez et celles que vous exprimez. C'est pour vous un gage de vrai confort dans vos relations.
19 < > 24	Vous êtes conscient de vos émotions, vous savez les analyser et les gérer, faire la part de ce qui se passe en vous et de ce que vous partagez avec vos interlocuteurs.
15 < > 19	Vous êtes assez proche de vos émotions, vous êtes capable de prendre le recul suffisant pour les exprimer avec un relatif confort dans la relation.
10 < > 15	Vous méconnaissez vraisemblablement certaines de vos émotions ; cela vous empêche de dissocier clairement ressenti et expression du ressenti. Cela ne vous aide pas à être serein dans vos relations.
< 10	Vous ne maîtrisez pas vos émotions. Vous ne les gérez pas, vous vous laissez emporter par elles ou vous les niez.

7 - Influencer (Persuader - Convaincre)

Capacité à influencer l'autre, à faire évoluer le système de pensée, de représentation de l'interlocuteur.



	Influencer			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	09		5	
	11		23	
	20		38	
	26			
	28			
	31			
	35			
Total	a =		b =	
Votre score :	Influencer 9 + a - b =			

> 24	Vous persuadez vos interlocuteurs avec aisance et avez une grande influence sur eux. Vos arguments sont bien construits et vous les utilisez à bon escient.
19 < > 24	Vous savez vous faire entendre par les autres et les influencer sur leurs comportements à bon escient. La clarté de vos discours est souvent force de conviction.
15 < > 19	Vous savez convaincre vos interlocuteurs et les influencer. Pour autant, vos arguments ne sont pas toujours clairs et peuvent générer de la confusion.
10 < > 15	Vous éprouvez des difficultés lorsqu'il s'agit de convaincre votre interlocuteur et il fait peu cas de votre opinion. Votre discours, probablement souvent trop confus ou complexe, ne favorise pas l'adhésion.
< 10	Vous ne savez pas convaincre vos interlocuteurs imperméables à vos opinions. Vos arguments manquent de construction et vous êtes trop discret pour les développer et les avancer.

8 - Plaisanter, être léger

Capacité à se montrer léger, à plaisanter, à prendre les choses sans engagement, à vivre des moments relationnels sans enjeux.



	Plaisanter, être léger			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	7			
	12			
	14			
	19			
	24			
	30			
	32			
	34			
	36			
	39			
Total	c =		d =	
Votre score :	Plaisanter, être léger c =			

> 24	Il vous est aisé de prendre une place simple dans les situations de communication, de passer du sérieux au léger et de détendre ainsi l'atmosphère relationnelle. Vous savez jouer un rôle de facilitateur dans la relation, générant des moments agréables.
19 < > 24	Les situations de communication qui n'ont d'autres enjeux que le plaisir, ne vous posent aucun problème. Vous savez détendre l'atmosphère des relations et favoriser la convivialité.
15 < > 19	Vos capacités à détendre les relations sont moyennes. Vous savez cependant, de temps à autre, être à l'origine d'échanges sans enjeux, de moments de simple partage.
10 < > 15	Vous ne savez que trop peu échanger, établir un lien pour le plaisir. Vous avez du mal à prendre du recul face aux exigences du quotidien dans les relations, cela peut générer des tensions.
< 10	Trop de sérieux ou de rigueur vous empêche de développer de la détente dans les relations. Cela nuit au climat relationnel que vous établissez avec votre entourage.

Évaluation des résultats de l'étape 3

9 - Accepter l'incertitude dans la relation

Capacité à accepter le flou dans une relation, la non-décision, l'incertitude de la situation.



	Accepter l'incertitude dans la relation			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	1		8	
	3		21	
	6		29	
	15			
	17			
	25			
	40			
Total	a =		b =	
Votre score :	Accepter l'incertitude dans la relation 9 + a - b=			

> 24	Vous acceptez, sans difficulté aucune, l'incertitude des situations relationnelles. Cela vous confère une grande tranquillité d'esprit dans nombre de rencontres.
19 < > 24	L'incertitude des situations relationnelles ne vous pose, dans la plupart des cas, aucun problème. Cette capacité à accepter le non-établi vous donne un recul utile dans beaucoup de situations.
15 < > 19	Vous acceptez les situations dans lesquelles il y a un peu d'incertitude, mais pas trop. Cela peut générer des difficultés en cas de silence ou d'ambiguïté de la part de vos interlocuteurs.
10 < > 15	Vous avez vraisemblablement des difficultés à accepter le flou dans vos relations. Votre besoin d'être rassuré prime sur l'objectif que vous souhaitez atteindre.
< 10	Il vous faut des certitudes dans vos rencontres, que les choses soient « carrées » avec votre interlocuteur. À défaut, vous montrez sûrement un malaise. Vos peurs vous handicapent et entravent probablement vos relations.

10 - Adoucir le lien - Créer de la chaleur humaine

Capacité à mettre en place des éléments apaisants dans la relation, à « calmer le jeu », à « arrondir les angles ».



	Adoucir le lien			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	16		2	
	22		4	
			10	
			13	
			18	
			27	
			33	
			37	
Total	c =		d =	
Votre score :	Adoucir le lien 24 + c - d =			

> 24	Vous avez toutes les qualités pour créer une atmosphère agréable et vivre des moments relationnels détendus. Vous savez adoucir le lien avec les autres de façon très marquée et sûrement créer de la chaleur, du bien-être autour de vous.
19 < > 24	Vous possédez les capacités pour générer des relations apaisantes, la douceur relationnelle. Vous savez calmer les tensions, favoriser la sérénité dans la relation. Votre compagnie est certainement recherchée.
15 < > 19	Vous avez certaines qualités pour être instigateur de douceur dans la relation mais elles méritent d'être développées. Vous n'êtes pas toujours capable d'être celui ou celle qui calme le jeu.
10 < > 15	Vos capacités à favoriser une atmosphère agréable sont très limitées. Vous manquez peut-être de souplesse, ce qui nuit à la douceur relationnelle et peut créer tension et pression dans votre entourage.
< 10	Vous manquez de souplesse pour favoriser la détente, les relations sans enjeux. Vous ne savez pas suffisamment adoucir les liens avec les autres pour créer de la chaleur autour de vous.

11 - Affirmer son point de vue, se mettre en avant

Capacité à se mettre en avant, à affirmer les choses, à partager qui l'on est et prendre sa place.



	Affirmer son point de vue			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	26		5	
	28		09	
			11	
			20	
			23	
			31	
			35	
			38	
Total	a =		b =	
Votre score :	Affirmer son point de vue 24 + a - b =			

> 24	Vous affirmez votre point de vue avec force. Vos interlocuteurs connaissent vos pensées. Vous osez clairement vous dévoiler, dire qui vous êtes. Vos relations sont sans ambiguïté.
19 < > 24	Vous vous positionnez clairement. Vos interlocuteurs savent qui vous êtes et ce que vous pensez. Vous savez vous affirmer en tant que personne unique avec vos spécificités.
15 < > 19	Certes vous exposez le plus souvent votre point de vue mais vos interlocuteurs ne sont pas toujours en mesure de vous cerner car votre positionnement est parfois flou. N'hésitez pas à avancer vos idées de façon plus marquée.
10 < > 15	Vous ne vous dévoilez pas suffisamment, ne partageant pas assez vos points de vue. Vos interlocuteurs ne connaissent pas bien vos pensées, votre monde intérieur, car vous n'osez pas assez vous livrer.
< 10	Très en retrait sur vos idées, vous gagneriez en osant dire davantage qui vous êtes. Vous affirmer en exposant votre point de vue vous garantira des relations franches et épanouissantes.

12 - Respecter des limites claires

Capacité à disposer de limites claires face à son interlocuteur, à se dissocier de l'autre et à avoir un positionnement propre.



	Avoir des limites claires			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	7		12	
	14		19	
	36		24	
			30	
			32	
			34	
			39	
Total	c =		d =	
Votre score :	Avoir des limites claires 21 + c - d =			

> 24	Vous maîtrisez parfaitement vos limites relationnelles et vous les mettez en place de façon appropriée dans vos relations. Vous savez garder la bonne distance, de ne pas être trop perméable au comportement de votre interlocuteur.
19 < > 24	Vous connaissez vos limites relationnelles et les placez le plus souvent à bon escient. Cela vous garantit une bonne gestion des limites posées par votre interlocuteur.
15 < > 19	Vous ne possédez pas une complète maîtrise de vos limites relationnelles. Vous en avez toutefois une conscience assez bonne, ce qui vous permet de vous positionner assez clairement face à vos interlocuteurs.
10 < > 15	Vous n'avez pas une conscience suffisante de vos limites relationnelles. Ces limites, face à vos interlocuteurs, ne sont pas assez marquées et vous rendent trop dépendant du comportement des autres.
< 10	Vous méconnaissez vos limites relationnelles qui, face à vos interlocuteurs, se révèlent la plupart du temps inadaptées. Vous êtes vraisemblablement très influençable et trop perméable au comportement des autres.

Évaluation des résultats de l'étape 4

13 - Exprimer ses émotions

Capacité à exprimer ce que l'on ressent, à partager ses émotions, à dévoiler une partie importante de soi.



	Exprimer ses émotions			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	1		3	
	6		15	
	8		18	
	22		34	
	29		40	
Total	a =		b =	
Votre score :	Exprimer ses émotions 15 + a - b =			

> 24	Vous n'avez aucune difficulté à exprimer vos émotions. Il est pour vous « naturel » de les partager avec vos interlocuteurs. Cela vous permet de vous épanouir et est source de confiance avec votre entourage.
19 < > 24	Vous partagez facilement vos émotions, cela ne vous pose pas de problème et favorise l'établissement d'un lien de confiance avec vos interlocuteurs.
15 < > 19	Certes, il vous arrive d'exprimer vos émotions, mais cela ne vous est pas toujours facile. Cette réserve peut nuire à la construction de votre relation avec les autres.
10 < > 15	Vous ne savez pas suffisamment exprimer ce que vous ressentez ; ce que vous gardez en vous, ce que vous vous interdisez de dévoiler est un frein à la relation établie avec vos interlocuteurs.
< 10	Vous gardez en vous trop d'émotions non exprimées qui vous empêchent de vous épanouir pleinement. Osez partager quelques ressentis, cela renforcera vos autres qualités relationnelles.

14 - Accepter les idées des autres

Capacité à accepter les idées des autres, à accepter le monde de l'autre, ses pensées, son raisonnement, son analyse, ses opinions.



	Accepter les idées des autres			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	16		2	
	19		4	
	23		7	
	30		32	
	35			
	47			
Total	c =		d =	
Votre score :	Accepter les idées des autres 12 + c - d =			

> 24	Vous acceptez facilement les idées des autres. Vous montrez beaucoup de tolérance pour la pensée d'autrui, cela renforce les échanges constructifs.
19 <> 24	Vous vous montrez réceptif aux idées des autres mais sans excès. Ce positionnement d'acceptation est le gage de relations harmonieuses avec votre entourage.
15 <> 19	Certes vous êtes tolérant au regard des pensées des autres mais à condition qu'elles ne soient pas trop éloignées des vôtres. Vous gagneriez en y portant plus d'intérêt, en étant plus acceptant, en intégrant que la pensée d'autrui n'est pas une arme contre vous mais un enrichissement de la vôtre.
10 <> 15	Vous êtes trop hermétique aux idées des autres, cela vous handicape. Votre entourage peut vous apporter autant que vous lui apportez. Le partage des idées vous aidera à être plus persuasif et à vous enrichir.
< 10	Trop centré sur votre monde intérieur, vous n'acceptez le monde que sous votre angle. Vous gagneriez en ouvrant vos portes aux idées des autres afin qu'ils acceptent les vôtres.

15 - Obtenir

Capacité à obtenir concrètement de la part de son interlocuteur.



	Obtenir			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	26		5	
	37		9	
	43		11	
	48		20	
			24	
			31	
Total	a =		b =	
Votre score :	Obtenir 18 + a - b =			

> 24	Obtenir ce que vous sollicitez de votre entourage ne vous pose aucun problème. La clarté de vos demandes et de votre positionnement favorise les réponses positives de vos interlocuteurs.
19 < > 24	Vous obtenez vraisemblablement les choses avec facilité dans la plupart des situations. La formulation de vos demandes vous permet le plus souvent d'atteindre le résultat que vous attendez.
15 < > 19	Même si vous obtenez ce que vous souhaitez, vous pouvez améliorer de façon significative les résultats des situations relationnelles que vous vivez. Pour gagner en efficacité, clarifiez vos demandes.
10 < > 15	Il est vraisemblable que vous obtenez peu dans vos rencontres; vous devez développer davantage d'énergie. Centrez-vous sur l'objectif que vous souhaitez atteindre. Formulez des demandes claires.
< 10	Vous laissez aux autres le soin de vous donner ou non, perdant ainsi l'un des fondamentaux de la communication : obtenir. Prenez le temps de réfléchir précisément à ce que vous attendez de votre interlocuteur et gardez la volonté d'atteindre.

16 - Avoir confiance

Capacité à avoir confiance en l'autre, à développer un climat de sincérité dans la relation.



	Avoir confiance			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	12		10	
	36		14	
	41		25	
			27	
			38	
			45	
			49	
Total	c =		d =	
Votre score :	Avoir confiance 21 + c - d =			

> 24	Vous faites montre d'une vraie confiance dans vos relations. Cela renforce autour de vous un climat positif et vous entretenez des relations harmonieuses. Vos interlocuteurs sont certainement sensibles aux liens que vous établissez et vous accordent en retour tout leur crédit.
19 < > 24	La confiance dont vous savez faire preuve dans la plupart des situations vous permet de construire des relations saines et solides et vous garantit des échanges sereins.
15 < > 19	Vous montrez une confiance très moyenne envers vos interlocuteurs qui mériterait d'être développée. Ne l'oubliez pas, la confiance est le ciment de la relation.
10 < > 15	Il vous est difficile d'accorder votre confiance, ce qui nuit à l'harmonie de vos relations. Laissez tomber vos réflexes défensifs, le lien établi avec votre interlocuteur s'en trouvera apaisé.
< 10	Vous montrez trop peu de confiance envers vos interlocuteurs. Que de méfiance ! Prenez confiance en vous, prenez conscience de votre propre valeur et vous serez prêt à reconnaître celle de votre interlocuteur, la confiance mutuelle pourra alors se développer.

17 - Écouter

Capacité à écouter l'autre, à être disponible pour sa parole, à laisser de l'espace pour l'expression de l'autre.



	Écouter			
	N° de la question	Votre réponse	N° de la question	Votre réponse
	21		13	
	33		17	
	39		28	
	42		44	
	46			
	50			
Total	a =		b =	
Votre score :	Écouter 12 + a - b =			

> 24	Votre capacité d'écoute est excellente, vous montrez une réelle disposition à l'acceptation de votre interlocuteur. Cela vous permet d'établir des relations constructives et efficaces.
19 < > 24	Vous possédez une très bonne capacité d'écoute. Cela vous est utile dans nombre de situations pour établir un équilibre positif dans le lien.
15 < > 19	Votre capacité d'écoute est moyenne et mériterait d'être travaillée. Vous possédez les atouts nécessaires pour la développer. Concentrez-vous sur la parole de l'autre.
10 < > 15	Vous n'utilisez pas suffisamment votre potentiel d'écoute. Trop souvent centré sur vous-même, vous manquez d'attention à l'autre. Prenez le temps d'écouter sans jugement ni interprétation hâtive, vos échanges gagneront en qualité.
< 10	Il vous est très difficile d'écouter. Perdu dans vos pensées ou vos propos, vous avez sûrement beaucoup de mal à montrer de la disponibilité face aux autres, cela vous porte préjudice. Intéressez-vous à la parole de votre interlocuteur et vos relations s'enrichiront.

Le calcul de votre Q.I.R.

Pour obtenir votre Q.I.R. :

Placez vos scores en face de chaque variable

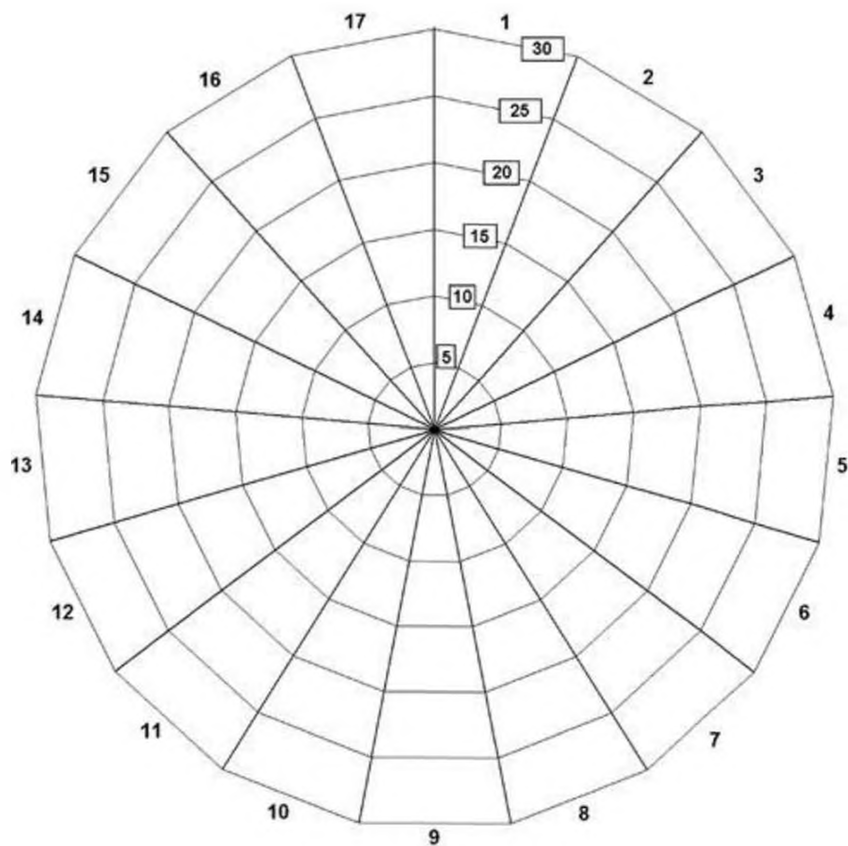
Effectuez la somme de ces scores

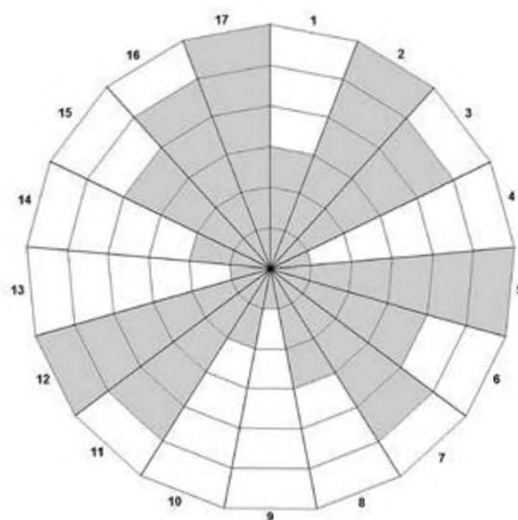
	Thème évalué	Score
1	Être compris	
2	Être leader-Gérer, diriger, structurer le lien	
3	Négocier	
4	Donner de la reconnaissance	
5	Se soumettre à bon escient - Accepter l'autorité et en montrer	
6	Gérer son émotion (Expression - Calme)	
7	Influencer (Persuader-Convaincre)	
8	Plaisanter, être léger	
9	Accepter l'incertitude dans la relation	
10	Adoucir le lien - Créer de la chaleur humaine	
11	Affirmer son point de vue - Se mettre en avant	
12	Respecter des limites claires	
13	Exprimer ses émotions	
14	Accepter les idées des autres	
15	Obtenir	
16	Avoir confiance	
17	Écouter	
	Total	

Pour chaque thème vous pouvez identifier les appréciations suivantes :

> 25	Excellents résultats
22 ≤ ≥ 25	Résultats très performants
18 ≤ ≥ 21	Résultats performants
16 ≤ ≥ 17	Résultats très satisfaisants
13 ≤ ≥ 15	Résultats satisfaisants
11 ≤ ≥ 12	Résultats très moyens
9 ≤ ≥ 10	Résultats trop moyens
7 ≤ ≥ 8	Résultats faibles
5 ≤ ≥ 6	Résultats très faibles
< 5	Résultats beaucoup trop faibles

Placez le score de chaque variable sur le diagramme en toile d'araignée. Cela vous permettra de visualiser vos zones de force et de faiblesse.





Exemple

Le calcul du Q.I.R. est étalonné de 50 à 150.

<table>
<tr><td>Reprenez le score total des 17 thèmes

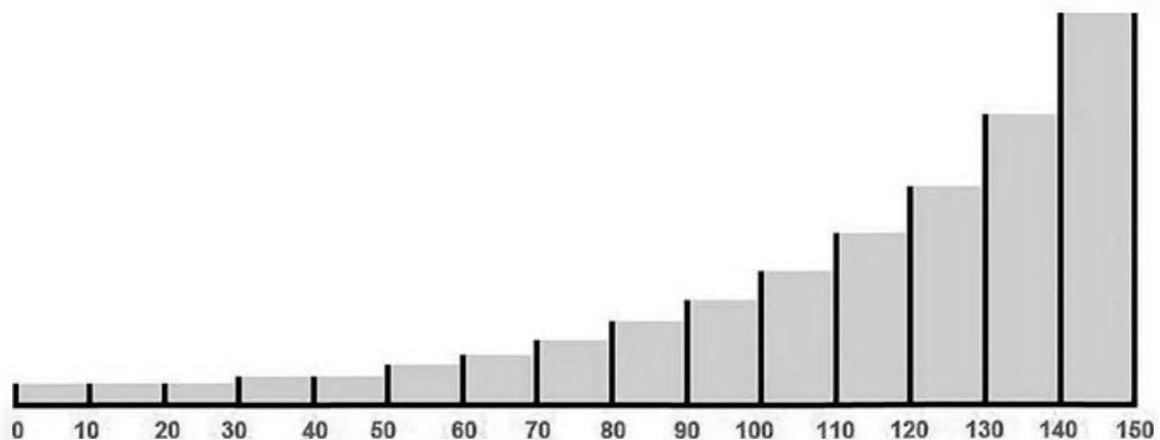
Exemple : 310</td><td>T =</td></tr>
<tr><td>Multipliez ce score par le taux multiplicateur correspondant à votre âge

Exemple d'une personne de 21 ans :
310 x 1,15 = 356,5

<table>
<tr><th></th><th>Taux multiplicateur</th></tr>
<tr><td>Moins de 22 ans</td><td>1,15</td></tr>
<tr><td>22 à 28 ans</td><td>1,10</td></tr>
<tr><td>28 à 33 ans</td><td>1,07</td></tr>
<tr><td>33 à 41 ans</td><td>1,04</td></tr>
<tr><td>Au-delà de 41 ans</td><td>1</td></tr>
</table>
</td><td>T X =</td></tr>
<tr><td>Divisez ce total par 3,4

Exemple : 356,5 / 3,4 = 105</td><td>/ 3,4</td></tr>
</table>

Reprenez le dernier nombre : votre Quotient d'Intelligence Relationnelle est de :



Commentaires en fonction de votre score :

Félicitations	141 à 150	Votre Q.I.R. est excellent, vous montrez une grande maîtrise de toutes les dimensions de la communication. Ce résultat est exceptionnel. Recevez tous nos compliments. La lecture de l'ouvrage vous permettra de donner du sens aux dynamiques que vous mettez en œuvre.
Bravo	131 à 140	Votre Q.I.R. est brillant. Vous montrez de grandes qualités relationnelles dans beaucoup de domaines. Vous trouverez dans l'ouvrage les éléments vous permettant de renforcer l'équilibre entre les différentes variables.
	121 à 130	Votre Q.I.R. est vraiment très bon. Votre résultat est le reflet de grandes compétences relationnelles. Ces dernières seront confortées par la lecture de l'ouvrage, notamment pour les variables aux scores les moins performants.
	111 à 120	Votre Q.I.R. est très bon. Vous montrez, par ce résultat, une maîtrise certaine de nombre de situations relationnelles. La lecture de l'ouvrage vous permettra de développer les compétences pour lesquelles vous avez les résultats les moins performants.
Bien	101 à 110	Votre Q.I.R. est bon. Dans beaucoup de domaines, vous savez mettre en œuvre des compétences relationnelles réelles. Vous pourrez conforter vos compétences par la lecture de l'ouvrage.
	91 à 100	Votre Q.I.R. est assez bon. Dans la plupart des cas vous savez utiliser vos compétences relationnelles. Il reste des zones de progression possibles, la lecture de l'ouvrage vous permettra de développer votre potentiel.

Moyen	81 à 90	Votre Q.I.R. est moyen même si dans beaucoup de domaines vous savez montrer de réelles compétences. À vous de définir les axes sur lesquels vous souhaitez progresser. Recevez tous nos encouragements pour mener à bien cet objectif. La lecture de l'ouvrage vous donnera l'occasion de mener à bien ce travail.
	71 à 80	Votre Q.I.R. est assez moyen. Dans certains domaines vous savez toutefois montrer de vraies compétences. Nous sommes certains que dans peu de temps vous augmenterez de façon très significative votre résultat. Travaillez les différents exercices de l'ouvrage pour renforcer votre potentiel.
Faible	61 à 70	Votre Q.I.R. est assez faible, même si vos résultats montrent un vrai potentiel dans certains domaines. Communiquer cela s'apprend, musclez vos compétences et, dans peu de temps, vous augmenterez assurément de façon très significative vos scores. L'ouvrage sera pour vous un excellent outil de travail.
	0 à 60	Votre Q.I.R. est faible, mais vous possédez des qualités qui ne demandent qu'à être développées. La marge de progression est grande. En faisant ce test vous avez franchi la première étape. N'hésitez pas à faire tous les exercices qui vous sont proposés dans l'ouvrage.

Pistes de lecture

Berne Eric - *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?* - Éditions Sand, 2009.

Collignon Gérard - *Comment leur dire...* – InterEditions, 2010.

Côté Louise - *Réveillez le créateur qui sommeille en vous !* - GERESO Édition, 2012.

Cyrulnick Boris, Noël Emile - *De la parole comme d'une molécule* - Éditions Points, 1995.

Cyrulnick Boris - *Les vilains petits canards* - Éditions Odile Jacob, 2004.

Denis Séverine - *Avoir de la repartie en toutes circonstances* - Eyrolles, 2008.

Desmond Morris, Dubois Yvonne, Mauvais Yolande - *La clé des gestes* - Éditions Grasset, 1979.

Einhorn Stefan - *L'art d'être bon* - Éditions Belfond, 2008.

Emmons Robert - *Merci !* - Éditions Belfond, 2008.

Fast Julius - *Le langage du corps* - Éditions de l'homme, 1993.

Filliozat Anne-Marie, Guash - *Aide-toi, ton corps t'aidera* - Éditions Albin Michel, 2006.

Filliozat Isabelle - *Fais-toi confiance* - Éditions Lattes, 2005.

Filliozat Isabelle - *Trouver son propre chemin* - Éditions Pocket, 2004.

Filliozat Isabelle - *Utiliser le stress pour réussir sa vie* - Éditions Dervy, 2005.

Fosse Philippe - *Quand prendre la parole devient facile* - GERESO Édition, 2009.

Harris Thomas, D'Aligny Marie-Thérèse - *D'accord avec soi et avec les autres* - Éditions Desclée de Brouwer, 2001.

Laborit Henri - *Copernic n'y a pas changé grand-chose* - Éditions Lafont, 2001.

Lacombe Fabrice - *Arriver à le dire... même quand c'est difficile* - Interéditions, 2002.

Lacombe Fabrice - *Et si on se parlait à table ?* - Éditions Pocket, 2006.

Lacombe Fabrice - *Savoir prendre soin de soi* - Interéditions, 2005.

Lenhardt Vincent - *Les responsables porteurs de sens* (2e édition) - Insep Consulting Éditions, 2002.

Leroutier Guillaume - *Vous avez dit communiquer ?* - GERESO Édition, 2007.

Lobrot Michel - *L'aventure humaine* - Éditions Psy - Énergie, 2000.

Lobrot Michel - *Les forces profondes du moi* - Éditions Economica, 2001.

Normandeau Colette - *Ê.T.R.E enfin soi-même* - GERESO Édition, 2011.

Ransom Rogers Carl - *Le développement de la personne* - Interéditions, 2005.

Reich Wilhem - *Écoute, petit homme !* - Éditions Payot, 2002.

Schutz Will - *Élément humain* - Interéditions, 2006.

Sotiaux Yves - *Management d'équipe projet* - GERESO Édition, 2008.

Steiner Claude - *Autre face du pouvoir* - Éditions Desclée de Brouwer, 1995.

T. Hall Edward - *Le langage silencieux* - Éditions Points, 1998.

Thiriet Jean-François - *J'ai décidé d'être heureux… au travail* - GERESO Édition, 2014.

Watzlawick Paul - *Faites vous-même votre malheur* - Éditions Seuil, 1990.



Fabrice LACOMBE a une double formation universitaire en Économie gestion et Sciences de l'éducation-communication, et s'est ensuite formé à de nombreux outils issus du courant de la psychologie humaniste : Analyse transactionnelle, PNL, Gestalt, Cocouncil, PCM...

Riche d'une expérience de formation, de conseil, de coaching et de pédagogie de plus de 25 années, il exerce aujourd'hui auprès d'élus, de dirigeants, de cadres et de particuliers.

Passionné de peinture, interpellé par l'importance du rôle du détail dans l'harmonie et le sens d'une toile, sa première interrogation concerne l'univers du non verbal dans la peinture classique, ce qui le conduit naturellement à l'étude de la communication non verbale dans la relation.

Son approche s'attache à permettre à chacun de développer ses compétences relationnelles et managériales par le développement de l'acuité sensorielle, par la formalisation de ses rencontres et les techniques de séquençages de messages.

Psychosociologue, consultant et coach, il dirige l'organisme de formation "Fabrice LACOMBE Consulting".

Fabrice LACOMBE est aussi l'auteur des titres suivants :

À la conquête de votre bien-être !, GERESO Édition, 2012.
QIR - Quotient d'intelligence relationnel, Test informatisé, GERESO Édition, 2009.
CHRYSALIDE - Fiches d'accompagnement à distance, 2006.
Savoir prendre soin de soi - Interéditions, 2005.
Et si on se parlait à table ? - Interéditions, 2003.
Arriver à le dire... même quand c'est difficile - Interéditions, 2002.
DIRECT - Livret de tests d'auto-évaluation du Cadre, 2001.

Contact auteur : contact@flc.fr
Site internet : www.flc.fr

Contact éditeur : edition@gereso.fr



Prépresse : GERESO Édition 2014

Achevé d'imprimer par Dupli-Print - Domont 95330 en avril 2014
N° d'impression : 2014040140 - Dépôt légal : Avril 2014 - Imprimé en France